



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A.

TEMA:
“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL
INTERNO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, BASADO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL OGSIAIR
EN EL PERÍODO 2011”

AUTORA
MARÍA CLEMENCIA YUNGÁN SAGÑAY

RIOBAMBA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, BASADO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL OGSIAIR EN EL PERÍODO 2011” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la señorita MARÍA CLEMENCIA YUNGÁN SAGÑAY, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hernán Octavio Arellano Díaz
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MARÍA CLEMENCIA YUNGÁN SAGÑAY, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MARÍA CLEMENCIA YUNGÁN SAGÑAY

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de realizar este trabajo y cumplir una meta más en mi vida.

A mi familia por ser mi inspiración de ser mejor cada día.

Al Ing. Hernán Arellano por su experiencia y conocimientos compartidos en beneficio de mi titulación.

A los docentes que han ayudado en mi formación profesional.

A todas las personas que de una u otra manera han contribuido con este logro.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A la persona que ha llenado mi vida de amor y cariño y con su apoyo y paciencia me ha regalado gratos momentos.

RESUMEN

En la actualidad se hace imprescindible implementar y manejar un sistema de control interno adecuado dentro de la organización, de tal manera que contemple todos los aspectos necesarios para cumplir con los objetivos y a su vez obtener información financiera confiable, precautelar y salvaguardar los bienes, lograr eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplir con las leyes y reglamentos.

La presente investigación “Análisis Comparativo de los sistemas de control interno de las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba, basado en la empresa industrial OGSIAIR en el período 2011” se divide en cuatro capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

En el primer capítulo, se detallan todos los aspectos relacionados con el problema, objetivos y aportes del proyecto.

En el segundo capítulo, se desarrolla un importante marco teórico, relacionado con el control interno y establece la influencia e importancia de su aplicación con la gestión empresarial.

En el tercer capítulo, se exponen los métodos y técnicas de investigación utilizados.

En el cuarto capítulo, se plantea y desarrolla la propuesta. Se comparan las industrias estudiadas mediante un cuestionario y se analizan las prácticas de control interno aplicadas, concluyendo con el planteamiento de un modelo de políticas estándar.

Por último, se establecen conclusiones y recomendaciones relevantes.

SUMMARY

Currently is essential to implement and manage a control internal system appropriate in the organization, to consider all the necessary aspects to accomplish with the goals and to obtain reliable financial information, protect and safeguard the goods, achieve efficiency and effectiveness of the operations and accomplish with the laws and regulations.

The present research “Comparative Analysis of the control internal systems of the companies e industrial companies of Riobamba city; based in the industrial company “OGSIAIR” in 2011” is divided in four chapters whose content is described below:

In the first chapter, are detailed all the aspects related with the problem, Objective and contributions of the project.

In the second chapter, is developed an important theoretical frame, related with the internal control and is established the influence and importance of its application with the business management.

In the third chapter; are exposed the methods and research techniques used.

In the fourth chapter, is set out and develops the proposal. Are compared the studied industries through a questionnaire and are analysed the applied practices of internal control, concluding with the approach of a model of standard policies.

Finally, are set relevant conclusions and recommendations.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificado de responsabilidad	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Resumen	VI
Summary.	VII
Índice de contenido	VIII
Índice de gráficos	X
Índice de tablas	XI
Introducción	1
CAPÍTULO I	2
1. El problema	2
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.1.1 Formulación del problema.....	3
1.1.2 Delimitación del problema	3
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación.....	4
1.3.1 Aporte teórico	4
1.3.2 Aporte metodológico	5
1.3.3 Aporte práctico	5
1.3.4 Aporte académico	5
CAPÍTULO II.....	6
2 Marco teórico	6
2.1 Fundamentación teórica.....	6
2.1.1 Control interno.....	7
2.1.1.1 Antecedentes	7
2.1.1.2 Definiciones de control interno.....	8
2.1.1.3 Objetivos del control Interno.....	9

2.1.1.4	Clasificación del control interno	10
2.1.1.5	Principios de control interno	11
2.1.1.6	Importancia del control interno y de la administración del riesgo	12
2.1.1.7	Características del sistema de control interno	13
2.1.1.8	Elementos del sistema de control interno (SCI).....	14
2.1.1.9	Métodos de evaluación del control interno.....	23
2.1.1.10	Estructura de un manual de control interno.....	34
2.1.2	Políticas y procedimientos	38
2.1.3	Gestión organizacional	40
2.1.4	Relación del control interno y la gestión organizacional.....	42
CAPÍTULO III.....		45
3	Marco metodológico	45
3.1	Idea a defender.....	45
3.2	Tipo de investigación.....	45
3.2.1	Tipos de estudios de investigación	45
3.2.2	Diseño de la investigación.....	46
3.3	Población y muestra.....	46
3.3.1	Población	46
3.3.2	Muestra	51
3.4	Métodos, técnicas e instrumentos	51
3.4.1	Métodos	51
3.4.2	Técnicas de recolección de datos.....	51
3.4.3	Técnicas de análisis de datos	52
3.4.4	Instrumentos	52
CAPÍTULO IV		53
4	Análisis de resultados	53
4.1	Guía para el análisis de resultados.....	53
4.1.1	Estudio de la Empresa Industrial “OGSIAIR”	53
4.1.2	Valoración diagnóstica de las industrias	53
4.1.3	Evaluación del sistema de control interno	53
4.1.4	Determinar los niveles de riesgo de las empresas industriales analizadas	54
4.1.5	Elaborar el manual de control interno estándar.....	54

4.2	Propuesta	54
4.2.1	Estudio de la Empresa Industrial “OGSIAIR”	54
4.2.1.1	Antecedentes.....	54
4.2.1.2	Generalidades de La Empresa Industrial “OGSIAIR”	55
4.2.2	Valoración diagnóstica de las industrias	64
4.2.2.1	Empresa “Sacha” Confecciones – industria textil.....	64
4.2.2.2	Industria Maderera Buenaño – industria maderera.....	70
4.2.2.3	Industrias Metálicas Vilema – industria metalmecánica.....	72
4.2.2.4	Industria de Lácteos Proalim – industria alimenticia	76
4.2.2.5	Inpapel Patria Cía. Ltda. – industria del papel	83
4.2.3	Evaluación del sistema de control interno.....	88
4.2.4	Determinar el nivel de riesgo de las empresas industriales analizadas	95
4.2.5	Elaborar el manual de control interno estándar	113
4.2.5.1	Manual de control interno estándar.....	113
	Conclusiones	140
	Recomendaciones.....	141
	Bibliografía	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Hilo conductor del marco teórico.	6
2	Esfera esquemática del control interno y sus elementos	16
3	Componentes del control interno	25
4	Pirámide del MICIL	28
5	Componentes y objetivos del COSO – ERM.....	30
6	Componentes del CORRE	31
7	Actividades manufactureras de Chimborazo.	48

8	Principales industrias manufactureras de Chimborazo	50
9	Organigrama estructural de OGSIAIR	59
10	Organigrama estructural de Industrias Metálicas Vilema	76
11	Organigrama estructural de Proalim	79
12	Organigrama estructural de INPAPEL.	88

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Datos generales de la Fábrica Sacha.	66
2	Cuestionario de control interno estándar.....	89
3	Tabulación del cuestionario de control interno	96
4	Determinación del riesgo	111
5	Procedimiento de compras	123
6	Formato para el levantamiento de los procedimientos.....	129
7	Ejemplo del formato para el levantamiento de los procedimientos.....	129
8	Fundamentación básica del procedimiento	130
9	Sugerencias e ideas para modernizar el procedimiento actual.....	130
10	Registro de procedimientos levantados..	131

INTRODUCCIÓN

En la actualidad un gran número de empresas sean estas de pequeña, mediana o gran industria cuentan con un sistema de control interno a través del cual se pueden determinar falencias de las diferentes actividades que se cumplen en los distintos procesos que se realizan dentro de la misma.

La importancia de un sistema de control interno radica en que a través de él podemos medir el nivel de eficiencia y el grado de responsabilidad con la que el personal cumple las tareas asignadas.

El conocimiento de la Empresa Industrial “OGSIAIR” proporcionó información fidedigna sobre los mecanismos de control que posee, sirviendo como base para el posterior análisis comparativo.

Se realizó un análisis comparativo entre los sistemas de control interno de la Empresa Industrial “OGSIAIR” y varias industrias de los diferentes sectores productivos de la Ciudad de Riobamba, determinando fortalezas en los procesos internos de control y niveles de riesgo.

Finalmente, se identificaron los puntos débiles de los distintos sistemas de control interno aplicados, permitiendo conocer las áreas a mejorar y orientando a la mejor utilización de los recursos disponibles, facilitando así la gestión de procesos de control y en consecuencia el desarrollo óptimo de la empresa.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El entorno económico, político y social genera cambios en los sistemas de control interno de las organizaciones empresariales, ya que los riesgos varían, las necesidades son otras, las culturas se transforman y los avances tecnológicos son vertiginosos, su implementación y evaluación no pueden ser responsabilidad aislada de la administración, el contador o la auditoría.(Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 17)

De acuerdo a lo anterior, los sistemas de control interno se han rodeado también de nuevos subsistemas desarrollados informáticamente, integrados en el esquema de la organización por el conjunto de planes, métodos, principios, normas internas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, adoptados con el fin de procurar que todas las actividades operativas, actuaciones en general y administración de la información sean adecuadamente comunicadas y utilizadas, así como sus recursos sean utilizados razonablemente, realizándose bajo normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la administración.(Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 12)

Los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan para mantener la organización en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de la pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.(Mantilla S. , 2005, pág. 3)

La mayoría de los fraudes ocurren debido a la escasez de controles internos, la confabulación entre empleados y terceros y la desatención de los controles internos por parte de la administración de las organizaciones.

El control interno es una expresión que se utiliza para describir todas las medidas adoptadas por los propietarios y directores de empresas o negocios o por administradores y gerentes para dirigir y controlar las operaciones de las organizaciones bajo su responsabilidad. (Cepeda, 2000, pág. 1)

Con estos antecedentes, se determina la necesidad imperativa de contar con un sistema de control interno eficiente dentro de la Empresa Industrial “OGSIAR” y en general de las industrias de la Ciudad de Riobamba.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo incide el análisis comparativo de los sistemas de control interno en las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación tiene como objeto las políticas y procedimientos para mejorar la gestión organizacional y el campo de acción es el control interno.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Realizar un análisis comparativo de los sistemas de control interno de las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba, basado en la Empresa Industrial “OGSIAR” en el período 2011, para reconocer las fortalezas y mejores experiencias a fin de utilizarlas y crear una ventaja competitiva en el entorno actual.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la base teórica de los sistemas de control interno y su relación con las industrias en la Ciudad de Riobamba.
- Realizar un análisis comparativo de los sistemas de control interno entre la Empresa Industrial “OGSIAIR” y cinco industrias riobambeñas.
- Proponer un manual de control interno estándar para las industrias de la Ciudad de Riobamba, partiendo de las fortalezas determinadas en el análisis comparativo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual origina problemas.

El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar información financiera confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma, puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino.

El análisis de los sistemas de control interno de las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba, tiene gran relevancia y contribuirá de distintas maneras con los siguientes aportes:

1.3.1 Aporte teórico

En el campo de la teoría se sentarán las pautas para elaborar un manual de control interno que se adapte a las necesidades de cada organización, logrando que cuente con controles

eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol.

1.3.2 Aporte metodológico

Para la elaboración del manual de control interno se desarrolla un procedimiento basado principalmente en la estructura orgánica de la empresa pasando por la descripción de las funciones de cada empleado y utilizando formatos específicos para cada área.

1.3.3 Aporte práctico

El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la organización.

Mediante la realización de un manual de control interno práctico, consistente y pertinente para la Empresa Industrial “OGSIAR” y las industrias riobambeñas se contribuye a proteger los activos y salvaguardar los bienes de la organización y lograr las metas y objetivos programados.

1.3.4 Aporte académico

Este documento investigativo constituye un aporte para estudiantes y docentes interesados en conocer sobre los sistemas de control interno con el fin de adecuarlos a sus necesidades.

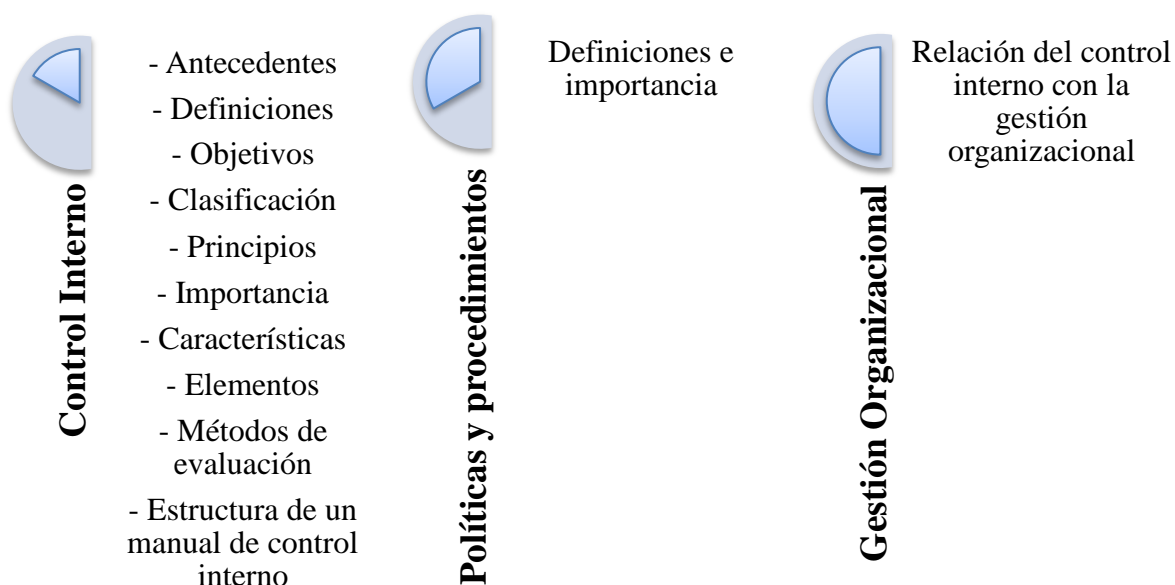
CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Previo a la descripción del fundamento teórico es necesaria la construcción de un hilo conductor que guiará el orden de los temas a tratar dentro del mismo, como se visualiza en la Figura No. 1.

Grafico1.Hilo conductor del marco teórico.



Elaborado por: María Yungán

El fundamento teórico está compuesto por varios temas de relevancia en la presente investigación, que se abordarán en el siguiente orden:

- Control interno
- Políticas y procedimientos
- Gestión organizacional

Se empieza dando a conocer conceptos de varios autores que han ahondado en los temas relacionados con el control interno, pasando por las políticas y procedimientos que se aplican en una organización con el fin de incidir en la correcta administración y gestión organizacional.

2.1.1 Control interno

2.1.1.1 Antecedentes

El control interno no siempre ha sido igual. Ha cambiado en la medida en que se han transformado los mercados (el entorno) y las estructuras organizacionales (el interior). Incluso su ubicación se ha ido modificando. Y también las metodologías en las cuales opera.

Tales cambios no son únicamente en las definiciones. Se perciben con mejor claridad en las denominadas generaciones que se han ido dando a lo largo de la historia como respuesta a las condiciones organizacionales y del entorno.

Si bien el control interno nació en un nivel organizacional bajo, los controles contables y administrativos, ha ido ascendiendo en la escala organizacional: sistema de control interno (COSO), comités de auditoría y gobierno corporativo. Está planteado el control interno de las relaciones económicas (control interno de los grupos económicos, de fusiones y adquisiciones, consolidaciones, negocios conjuntos, matrices y subordinadas, entidades de propósito especial y otros).

En el plano exclusivamente práctico, las metodologías también han cambiado. Ya el énfasis no está en revisar las transacciones sino que es imperativo administrar el conjunto de los riesgos de negocio.

La perspectiva de procesos (sistémica), ciertamente tiene la clave. (Mantilla S. A., 2009, pág. 31)

La historia del control interno muestra que su origen fue netamente práctico y en niveles operacionales. Por esa razón las metodologías tradicionales han estado asociadas con ello.

Habida cuenta que históricamente quienes han estado más estrechamente vinculados con el control interno han sido los auditores (contadores públicos), no extraña que las prácticas generalizadas de control interno hayan sido las de esta profesión.

Y en particular, la metodología de “riesgo y control”. Por una parte, evaluación del riesgo en función de determinar los procedimientos de auditoría. Y por otra, los controles recomendados por los auditores. (Mantilla S. A., 2009, pág. 115)

2.1.1.2 Definiciones de control interno

Dentro de las múltiples definiciones de control interno tenemos:

“Un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresas (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas y otros)”. (Aguirre Ormaechea, 2005, pág. 189)

“Es el proceso continuo e integrado, efectuado por la dirección y el resto del personal de una empresa con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de tres objetivos primordiales: 1. Obtención de información financiera correcta y segura; 2. Salvaguarda de activos; y, 3. Eficiencia y eficacia de las operaciones” (Rodríguez Valencia, 2006, pág. 45)

“Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías: 1. Efectividad y eficiencia de las operaciones; 2. Confiabilidad en la información financiera; y, 3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.(Mantilla S. , 2005, pág. 14)

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.
- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas”.(Mantilla S. , 2005, pág. 14)

2.1.1.3 Objetivos del control interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (Estupiñan Gaitán, 2006, pág. 19)

De conformidad con (Mantilla S. , 2005), cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados.

Para este estudio, los objetivos se ubican dentro de tres categorías:

- Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera, relacionada con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

2.1.1.4 Clasificación del control interno

El control interno se clasifica en:

- a. Control interno contable:** son los controles y métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros y sistemas contables.

Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento contable (como por ejemplo, documentación soporte de los registros, conciliaciones de cuentas, existencia de un plan de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración y otros) sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro (es decir, autorizaciones de cobros y pagos, conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, entre otros).

- b. Control interno administrativo:** son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

Los controles administrativos u operativos se refieren a operaciones que no tienen una incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera –

contable (por ejemplo, en contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal y otros)

Estos dos controles se entremezclan muchas veces debido a que ambos son factores comunes en la gestión empresarial. En el sistema de control interno el control contable tienen una gran importancia por la veracidad que da lugar a toda la organización contable, pero no hay que olvidar que en la empresa también existe un sistema administrativo que no sólo se apoya en la contabilidad, sino que contempla un total de funciones que contribuyen a la marcha de los distintos sistemas operativos de la misma. (Aguirre Ormaechea, 2005, págs. 189-190)

2.1.1.5 Principios de control interno

El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

- **Igualdad.**-Consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- **Moralidad.**- Todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- **Eficiencia.**-Vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- **Economía.**-Vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

- **Celeridad.-** Consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.
- **Imparcialidad y publicidad.-** Consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- **Valoración de costos ambientales.-** Consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si éstos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedar solamente en el nivel tradicional, convirtiéndose en un ejercicio estéril sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización. (Cepeda, 2000, págs. 13-14)

2.1.1.6 Importancia del control interno y de la administración del riesgo

- El sistema de control interno de una compañía tiene un rol clave en la administración de los riesgos que son significantes para el cumplimiento de sus objetivos de negocio. Un sistema sólido de control interno contribuye a salvaguardar la inversión de los accionistas y los activos de la compañía.
- Facilita la efectividad y la eficiencia de las operaciones, ayuda a asegurar la confiabilidad del proceso de prestación de reportes internos y externos y ayuda al cumplimiento de las leyes y regulaciones.

- Los controles financieros efectivos, incluyendo el mantenimiento de apropiados registros contables, son un elemento importante del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no está expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa dentro del negocio y para publicación es confiable. También contribuyen a la salvaguarda de los activos, incluyendo la prevención y detección del fraude.
- Los objetivos de una compañía, su organización interna y el ambiente en el cual opera están continuamente evolucionando y, como resultado de ello, los riesgos que enfrenta están continuamente cambiando. Un sistema sólido de control interno depende, por consiguiente, de una evaluación cuidadosa y regular de la naturaleza y extensión de los riesgos frente a los cuales la compañía está expuesta. Dado que las utilidades son, en parte, la recompensa por la exitosa toma de riesgos en el negocio, el propósito del control interno es ayudar a administrar y controlar el riesgo de una manera apropiada más que eliminarlo. (Mantilla S. A., 2009, pág. 19)

2.1.1.7 Características del sistema de control interno

Las principales características del SCI son las siguientes:

- El sistema de control interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operaciones de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo.

- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI. (Cepeda, 2000, pág. 9)

2.1.1.8 Elementos del sistema de control interno (SCI)

Toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.

- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

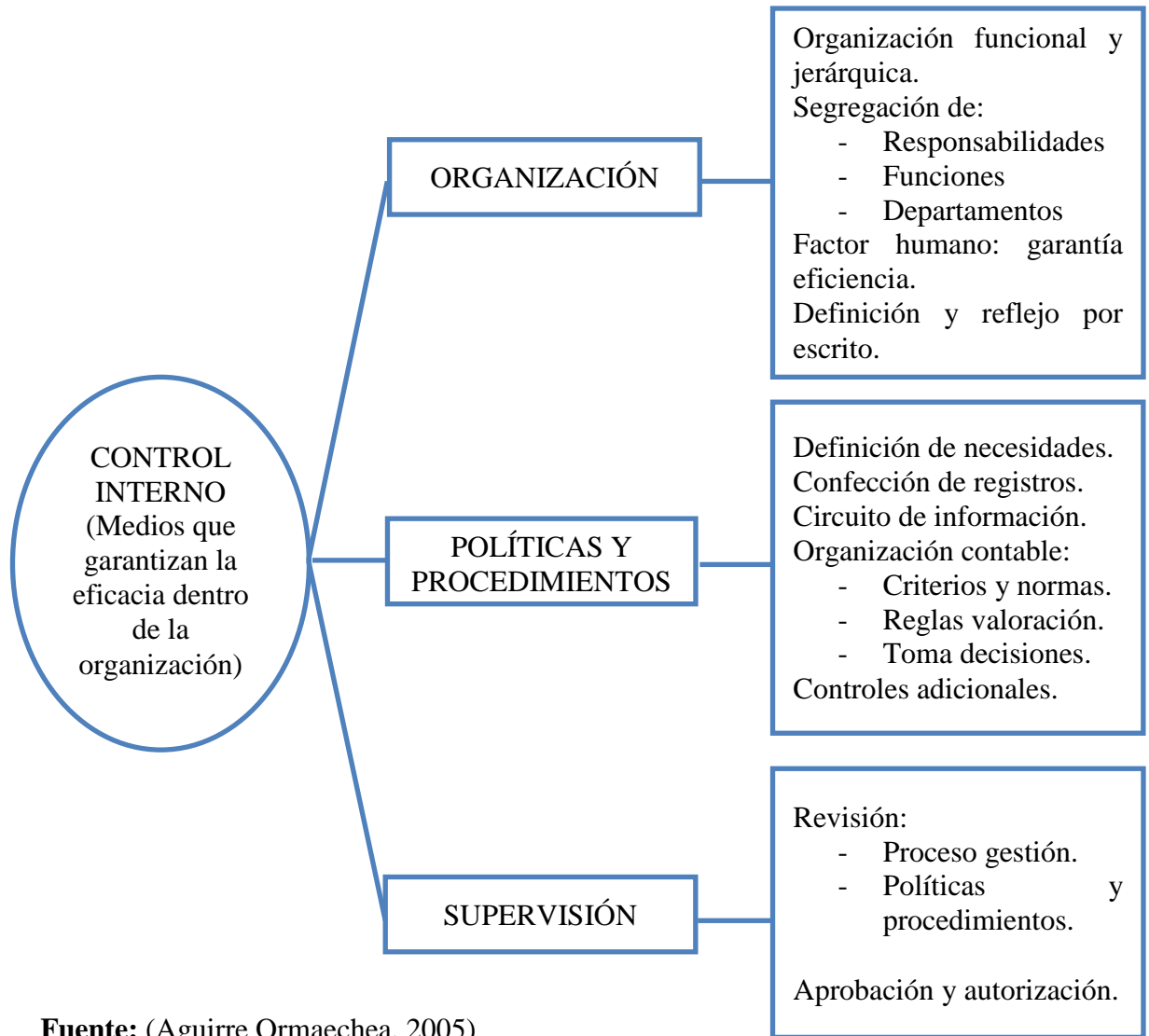
Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado sistema de control interno son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos. (Cepeda, 2000, pág. 11)

De acuerdo con (Aguirre Ormaechea, 2005), los elementos sobre los que se tiene que basar un sistema de control interno deben ser lo suficientemente amplios como para cubrir toda la esfera de la empresa.

Existen tres aspectos a considerar:

- a. Organización estructural.
- b. Políticas y procedimientos contables y operativos.
- c. Supervisión.

Grafico 2. Esfera Esquemática del Control Interno y sus Elementos



Fuente: (Aguirre Ormaechea, 2005)

La figura No. 2 muestra los elementos del control interno a considerar y a continuación se describe cada uno de ellos.

a. Organización estructural

La organización de una empresa debe reflejar en el organigrama funcional de la misma, definiéndose en cada línea las responsabilidades de cada cual, autoridad, canales de comunicación y los diferentes niveles de jerarquía.

Las pautas que se deben considerar en la organización son las siguientes:

- **División de departamentos y sus responsabilidades**

La organización se estructura en departamentos. En cada uno de ellos se debe definir, de una manera clara y precisa, las funciones y tareas a realizar por el personal así como sus correspondientes responsabilidades.

En todos los negocios existen departamentos de compras, ventas, almacén, contabilidad, entre otros, en donde la dirección y coordinación de los mismos es imprescindible para aportar una coherencia a la gestión del negocio.

Por ejemplo, es necesario que existan personas autorizadas para realizar pedidos, firmar cheques, adoptar decisiones en cuanto a la cancelación o regulación de presupuestos, registro de ciertas transacciones y otros.

- **División de funciones**

La división de funciones y responsabilidades es de gran importancia para los distintos departamentos, secciones y personal de la empresa. Con ello se evita que una misma persona efectúe el ciclo de una transacción, es decir, autorización, ejecución, registro, custodia y protección de activos.

El objetivo de esta segregación es reducir el riesgo de errores y asegurar que no se produzcan situaciones de fraude.

Así pues, existirá una adecuada separación de competencias para cada transacción en cuanto a su:

- Autorización y ejecución.
- Custodia de los activos involucrados en cada transacción.
- Evidencia documental y registro contable.

Es recomendable que todas estas responsabilidades, junto con el límite de autoridad de las mismas, estén definidas y reflejadas por escrito.

- **El factor humano**

Entre las garantías básicas para que el control interno sea efectivo y cumpla su finalidad está la presencia de un personal responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa.

El factor humano puede suponer tanto una de las mayores confianzas en el sistema de la organización como uno de los mayores riesgos en el incumplimiento de los fines del control.

Los aspectos que contribuyen a que el personal sea un medio adecuado en la estructura organizativa son:

- Selección adecuada del personal siguiendo para ello unas bases definidas según el puesto de trabajo.
- Entrenamiento del personal de una manera continuada, adaptando siempre según las necesidades de la empresa y desarrollando al máximo sus capacidades.
- Seguimiento en el rendimiento.
- Remuneraciones objetivas acordes con la capacidad de la persona y su responsabilidad en el puesto así como incentivos sujetos al alcance de objetivos.
- Posibilidades de promoción en la organización en cuanto a puesto y responsabilidades.
- Entorno de trabajo apropiado, seguridad en el mismo, horarios racionalmente definidos.

b. Políticas y procedimientos contables y operativos

Es necesario que existan un conjunto de reglas y normas de actuación que rijan tanto el proceso informativo – contable (circuito informativo y contabilidad) como el sistema operativo de la empresa (aprovisionamiento, producción, comercialización, administración de recursos financieros, recursos humanos y otros).

Este aspecto se refiere principalmente al proceso informativo – contable, en el que se consideran las siguientes pautas para un buen sistema de control interno:

- **Equipos para el proceso de transacciones**

La consideración de todas las operaciones y variables que entran a formar parte de la operativa del negocio, así como la magnitud de las mismas, son elementos básicos para la selección de los equipos que procesen dichas operaciones y sus capacidades necesarias.

Es posible que para una pequeña empresa (por ejemplo, dedicada a la distribución) un equipo informático de pequeña capacidad o incluso un sistema contable manual sea suficiente para que su sistema informativo contable sea correcto. Por el contrario, para una mediana empresa (por ejemplo, producción y comercialización), debido a unas necesidades mayores de información y detalles, los sistemas informativos contables tendrán un mayor desarrollo y capacidad.

- **Registros contables y comprobantes**

Los registros deben confeccionarse de tal manera que se amolden a las necesidades de información de la empresa. Se imputarán siempre en códigos, previamente definidos por la sociedad (plan de cuentas), y se transcribirán en los diferentes libros de transacciones (registro de facturas emitidas, facturas recibidas, bancos, otros). Los procedimientos serán los necesarios para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.

Estos registros deben de mantenerse siempre al día con el objeto de disponer de la información lo más recientemente posible. De esta manera la toma de decisiones es más eficaz y la posibilidad de detectar errores más rápida.

A la vez los comprobantes de las transacciones han de llevar una correlación numérica. Siguiendo este procedimiento se evita la omisión en el registro de la transacción, a la vez que permite llevar un mayor control sobre toda la documentación que se va generando (por

ejemplo, numeración correlativa de facturas emitidas, de pedidos suministrados, de recibos por cobrar y otros).

- **Información**

Los documentos y los elementos de registro son los medios, una vez realizados los registros, de obtener la información. Por lo que es importante considerar los siguientes puntos en lo referente a la información:

- Canalización de la información siempre por los circuitos definidos para asegurar su control.
- Integrar la totalidad de la información obtenida por los distintos departamentos de la empresa. De este modo se podrá ratificar la fiabilidad y seguridad de la misma. Todos los departamentos o divisiones de un negocio suelen trabajar con sus propias estadísticas, en base a la información obtenida o recibida a través del circuito. Así pues, el Departamento de Ventas de una empresa podrá verificar sus estadísticas internas de ventas con los registros contables (facturas emitidas), o el de Tesorería conciliará su disponible con el saldo contable de caja y bancos, o el de Comprar comprobará con el registro de aprovisionamiento.
- Sistematización de la información contable a suministrar. La frecuencia y orden establecido en la recepción de la información favorece no sólo la toma de decisiones sino que minimiza los posibles errores.
- Definición de la información necesaria para la toma de decisiones. La Dirección requiere siempre conocer y estar actualizada de la gestión y situación del negocio, en todos sus aspectos, de una manera periódica. A modo de ejemplo, se podría definir la siguiente información como necesaria para la toma de decisiones:
 - Informes financieros: resultados, rentabilidad, tesorería, moroso, previsiones, desviaciones con presupuesto, otros.
 - Informes comerciales: pedidos, ventas, comisionistas, desviaciones con presupuesto, otros.

- Situación de la fabricación: producción, productividad, planificación, desviaciones, otros.
- Informes generales: estado de futuros proyectos específicos, nuevas incorporaciones departamentales y otros.

- **Organización contable y criterios**

La organización contable asegura la fiabilidad de la información, de ahí que se definan unas normas y criterios contables, tales como:

- Elaboración de un plan de cuentas contables que se ajuste a las necesidades del negocio, adaptándose a las normativas vigentes en su caso. Este irá numerado, clasificado y definido según su naturaleza (cuadro de cuentas). La definición de una terminología rigurosa da lugar a mantener una autonomía contable de cuentas.
- Criterios contables que se acojan a los principios de contabilidad generalmente aceptados, ya que el cumplimiento de los mismos es obligatorio al presentar la información contable.
- Reglas de valoración y de cálculo, principalmente de las partidas que componen el activo y el pasivo, cálculo de precios de coste, desglose y reparto de los costes de producción y otros.
- Documentos contables y detalles a presentar, tanto los que representan carácter obligatorio según las normativas correspondientes como los que se elaboran en el régimen interior de la empresa para la toma de decisiones (balance de situación, cuenta de resultados, estado de origen y aplicación de fondos, estado de variación de efectivo, registros de facturas, otros).

Con estos criterios y normas establecidas se asegura el fiel reflejo de los hechos económicos sintetizándose en unos balances, cuadros y demás información económica contable veraz.

- **Controles extras**

Además de la definición de normas es necesario establecer una serie de controles adicionales que aseguren y maximicen la validez de la información contable.

La ejecución de dichos controles se realizará por la persona adecuada de una manera sistemática afectando, en muchos casos, a procesos extracontables.

Por ejemplo, el Departamento de Tesorería confeccionará, como mínimo una vez al mes las conciliaciones de las cuentas bancarias; el Almacén realizará inventarios físicos completos de existencias, como mínimo, una vez al año, o recuentos sobre muestras aleatorias de una manera periódica; cuadros del mayor general con los auxiliares de cuentas; comprobantes de la cifra de facturación con los detalles internos de ventas; otros.

c. Supervisión

La supervisión da lugar a que el personal desarrolle los procedimientos de acuerdo con los planes de la organización establecidos. Engloba dos funciones a destacar:

1. Revisar, por parte de la persona responsable, que:

- La gestión económica – financiera está operando dentro del proceso definido, con los correspondientes controles contables, financieros y operacionales (por ejemplo: verificación de cuadros de cuentas con datos globales, comprobación de conciliaciones, cumplimiento de compromisos, otros).
- Las políticas, planes y procedimientos establecidos son los correctos.

2. Aprobación y autorización de documentación o de situaciones para que puedan seguir su ciclo normal dentro del circuito informativo – contable. Por ejemplo, aprobación de facturas recibidas antes de ser contabilizadas, autorización de pagos a proveedores o salarios.

Esta supervisión puede ser llevada de una manera automática o directa. Será automática cuando exista una rutina en la gestión organizativa interna de tal forma que la verificación suponga a la vez la terminación de una tarea anterior.

Sí que es importante considerar que ninguna de estas tareas debe de ser ejecutada por la misma persona desde inicio a fin. La supervisión directa se refiere cuando las funciones de control en las revisiones internas son realizadas por el personal de la empresa o por el Departamento de Auditoría Interna, en su caso.

Una buena planificación, definición de procedimientos, y un buen diseño de los registros e información permitirá una supervisión prácticamente gratuita en el sistema de control interno.(Aguirre Ormaechea, 2005, págs. 190-194)

2.1.1.9 Métodos de evaluación del control interno

Existen varios métodos para la evaluación del Control Interno, los mismos que se los dividen por categorías, teniendo en la primera:

- COSO
- MICIL
- COSO ERM
- CORRE

A continuación se describen brevemente los métodos para evaluar el Control Interno.

- **COSO (Committee of Sponsoring Organizations)**

En 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadas de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Publica el Marco Integrado de Control Interno (Internal Control Integrates Framework) para ayudar a empresas y otras entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno.

Desde entonces, el marco ha sido reconocido por ejecutivos, miembros del consejo de administración, organismos reguladores, creadores de normas, organizaciones profesionales y otros como un marco apropiado y exhaustivo para el control interno.

Se creó en 1985 en Estados Unidos con el objetivo de identificar los factores causales de informes financieros fraudulentos y hacer recomendaciones para reducir su ocurrencia.

El COSO define al control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la dirección dirija la unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismo para todas las organizaciones serán públicas o privadas y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo.

Los cinco elementos de control interno interactúan entre sí, y forman un sistema, este sistema debe estar integrado a las actividades operativas de la empresa. Cuanto más integrado esté el sistema de control interno a las actividades de la empresa, mayores serán las posibilidades de éxito del mismo.

Gráfico 3. Componentes del Control Interno



Fuente: Nahúm Frett. Informe COSO.

- **MICIL (Marco Integrado de Control para Latinoamérica)**

En la conferencia Interamericana de contabilidad de San Juan de Puerto Rico en 1999, se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las

realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) es producto de la investigación aplicada, la discusión en varios seminarios y la referencia tomada de la normativa que sobre la materia han emitido varios organismos de control de América Latina. Los organismos profesionales de contadores públicos y de otras disciplinas, las universidades y las facultades con especialidades en administración, derecho, finanzas, economía y contabilidad.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en desarrollo puede enfocarse a nivel global de un país, hacia los poderes de un Estado, dirigido a los sectores importantes de la economía, hacia las entidades públicas específicas, para las empresas privadas en sus diferentes actividades, enfocado a las organizaciones de la sociedad civil, dirigido a las municipalidades y especializado para las unidades de operación.

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) ofrece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño del control interno de las instituciones. Un diagnóstico referido a la aplicación de dichos criterios es la base para actualizar el diseño y funcionamiento del control interno.

Basado en el Informe COSO, el MICIL obtiene la siguiente definición de control interno integrado:

“El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,

- Salvaguarda de los recursos de la entidad, y,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”.

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno en una demostración de la solidez del control interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y brindando empoderamiento al recurso humano para el logro de los objetivos de la organización. Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importantes y son, similares a las del informe COSO:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

Cada uno de los componentes señalados conforman la pirámide del marco integrado de control interno dispone de varios factores que señalan en gran medida su importancia.

Cada componente de control interno está integrado por varios factores relacionados con los puntos clave generales para el control de la empresa u organización en su conjunto o referido a las actividades importantes de una institución.

Grafico 4. Pirámide del MICIL



Fuente: Indiana Chicaiza. Marco Integrado de Control para Latinoamérica.

- **COSOERM (Enterprise Risk Management)**

Hacia fines de Septiembre de 2004, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, consiente del acelerado ritmo de cambio de la mayoría de las organizaciones experimenta en la actualidad: publicó el Enterprise Risk Management (ERM).

Este nuevo marco amplía el concepto de control interno presentado en COSO I, proporcionando un enfoque más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, lo cual permite a las empresas mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre.

El COSO ERM es un proceso efectuado por la Junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por

el riesgo a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son:

- Ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. (Estupiñán Gaitán, 2006)

Grafico 5. Componentes y objetivos del COSO – ERM



Fuente: Manuel Gutiérrez. Informe COSO – ERM.

- **CORRE (Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador)**

El modelo CORRE tiene como referencia conceptual tres investigaciones realizadas por organizaciones profesionales de América, que tuvieron como objetivos principales: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades; éstas investigaciones son:

- Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) – (Comité de Organismos Patrocinadores);
- Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL); y
- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II).

El CORRE define al control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto

de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente interno de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo.

Grafico 6. Componentes del CORRE



Fuente: Control de los Recursos y Riesgos Ecuador.

Dentro de la segunda categoría de métodos para evaluar el control interno se utilizan dos que se describen a continuación:

- **Método de cuestionarios**

Este método consiste en diseñar cuestionarios en base a preguntas que deben ser orientadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal manera que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.

La aplicación del cuestionario permite servir de guía para el relevamiento y la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, para evaluar el control interno y para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Determinar la extensión de los procedimientos aplicables en las circunstancias.
- Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes de efectuar.
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por los asistentes.(Perdomo Moreno, 2000, pág. 211)

- **Método estadístico**

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.

Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

La autora considera que para la investigación en curso es de suma importancia utilizar los tres primeros elementos del método COSO como son: ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control, fusionado con el método de cuestionarios de control interno descrito anteriormente. Esto facilitará la elaboración del manual de control interno estándar.

Para ello es necesario conceptualizar los elementos del método COSO a utilizarse:

- **Ambiente de control:** Define el conjunto de circunstancias y actitudes que enmarcan el proceder de una entidad desde la perspectiva del control interno y que determinan el grado en que los principios éticos imperan sobre las conductas y procedimientos organizacionales. Los principales factores del ambiente de control interno son: la

filosofía y el estilo de la alta dirección; la estructura; el plan organizacional; los reglamentos y los manuales de procedimientos. (Whittington & Kurt, 2005, pág. 132)

- **Evaluación de riesgos:** El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. Para lograr este objetivo se debe obtener un conocimiento profundo de la entidad con el fin de identificar los riesgos relevantes (tanto internos como externos) para posteriormente analizar la manera en la cual el control vigente minimiza el impacto de los mismos en el giro de la empresa. Una vez identificados los riesgos, la evaluación de éstos incluirá: una estimación del posible impacto, la probabilidad de ocurrencia, y las acciones a seguir en caso de presentarse el riesgo. (Whittington & Kurt, 2005, pág. 132)
- **Actividades de control:** Son los procesos implementados en todos los niveles de la organización, para asegurar el cumplimiento de los objetivos relacionados con la operación, la confiabilidad financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos. Se clasifica en controles de tres tipos diferentes: previos, concurrentes y posteriores. (Cano & Lugo, 2005, pág. 56)

2.1.1.10 Estructura de un manual de control interno

Un manual es un instrumento administrativo que se lo puede considerar como un folleto, libro, carpeta y otros, en el cual se puede concentrar una variada información la misma que se presenta de una manera organizada y sistemática, cuyo fin es el facilitar, orientar y uniformizar las acciones de cada grupo humano relacionado con la organización.

También se puede organizar como un conjunto de documentos partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, las actividades que debe desempeñarse y la justificación de todas ellas al utilizar los distintos tipos de manuales.

- **Tipos de manuales**

El manual que vaya a utilizar una organización depende de las necesidades de información de cada una de ellas. Existen diversos tipos de manuales, entorno a nuestra necesidad se ha tomado en cuenta, dentro de su clasificación como los más importantes a los siguientes:

En base a sus características los tipos de manuales que existen son:

Por su alcance.- Estos son:

- ✓ Generales o de aplicación universal.
- ✓ Departamentales o de Aplicación Específica.
- ✓ De Puestos o de Aplicación Individual.

Por su contenido.- Son:

- ✓ De historia de la empresa o de la institución.
- ✓ De organización.
- ✓ De políticas.
- ✓ De procedimiento

Por su función específica o área de actividad.- Se clasifican en:

- ✓ De personal
- ✓ Ventas
- ✓ Producción o Ingeniería
- ✓ Otras funciones.

Manuales de organización.- Estos manuales exponen con detalle la estructura de una empresa y señalan los puestos y la relación que existen entre ellos, además de las funciones y actividades de sus organismos internos. Generalmente contiene gráficas en las que se

pretende, sean descritas en forma detallada las relaciones de la organización, elaborados en base a diferentes tipos de cuadros. Su finalidad es alcanzar los objetivos.

Manuales de procedimientos.- Son llamados también de operación, de prácticas, estándar o de trámites. El Manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir en la ejecución de un trabajo de todo el personal. Generalmente señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones en base de diagramas, cuadros, dibujos para aclarar los datos.

Manuales de técnicas.- Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general.

Manuales generales.- Es un manual que no trata solo de una actividad exclusiva sino que aborda dos o más áreas específicas.

Manuales de operaciones.- Engloba los procedimientos que se han de conseguir en los procesos vitales de transformación de las organizaciones concretas, como: fabricación o producción, préstamos, créditos, ventas, contabilidad, proceso de datos y relación con los clientes.

- **Contenido de un manual**

La función principal de un manual es registrar la información y entregar al usuario de una manera organizada, sin distorsiones, y que sea la básica requerida. Estos manuales permiten uniformar, controlar y evitar alteraciones, especificando y simplificando los procesos, funciones y responsabilidades por fallas o errores.

El manual es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse, suelen contener información y ejemplos o cualquier otro dato que pueda auxiliar en el concreto desarrollo de las actividades.

El contenido de los manuales varía considerablemente según su finalidad, de acuerdo a las necesidades detallamos el procedimiento a seguir:

- **Proceso y elaboración del índice.-** Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento razón por la cual su formulación se efectúa de manera diferente en cada uno de los documentos señalados en esta guía.
- **Proceso de elaboración de la base legal.-** A fin de contar con la información correspondiente al marco jurídico dentro del cual se desarrolla.
- **Proceso y normas de elaboración del objetivo.-** Deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el procedimiento. Especificará con claridad la finalidad que pretende el documento, es decir, el qué y el para qué. La redacción del objetivo debe ser clara, concisa y directa.
- **Presentación del manual.-** Los datos de identificación del manual se localizarán en la parte superior de los formatos. Con el fin de proporcionar una mejor identificación al contenido de estos documentos, se presentará en él, de la siguiente forma: índice, introducción, base legal, objetivo, y el glosario.
- **Índice o contenido.-** Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.
- **Prólogo y/o introducción.-** Es una explicación acerca de lo que es el documento, de la ocasión que da origen a su elaboración o revisión, y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluyen información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, como se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- **Legislación y base legal.-** Consiste en una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuáles se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, es responsable relacionar las

disposiciones jurídicas como sigue: Constitución, Política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

- **Objetivo.-** El término meta es el equivalente al objetivo cuando este se presenta en forma cualitativa. Son los fines que se debe alcanzar con la realización de este instrumento.
- **Texto.-** Todo manual de procedimiento requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras que formen un texto de fácil comprensión. Este describirá el procedimiento, enumerando el orden cronológico, las operaciones de que se compone, en que consiste cada operación y quien deba ejecutarse. La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse por los aspectos más generales, los objetivos que persiguen y las políticas aplicables, para continuar con la descripción del procedimiento paso a paso.
- **Diagramas.-** En esta sección se clasifican las gráficas que evitan confusiones al usuario.
- **Las formas.-** La mayor parte del material que se maneja está constituido por formatos, por ellos, siempre es conveniente incluir en el manual una sección de los formatos que se emplean en el proceso que se describe.

2.1.2 Políticas y procedimientos

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de la administración de negocios, dado que evita a los empleados tener que reinventar la rueda, y proporcionan un parámetro contra el cual pueden ser juzgados los desempeños individuales.

La diferencia sustancial en términos sencillos sería, una política define un resultado, en tanto que un procedimiento define los medios que se utilizan para lograrlo. Por ejemplo, Puede haber una política de la empresa en la que todas las adquisiciones de un empleado deben ser controladas por otro empleado, mientras que el procedimiento para lograrlo, puede ser que los recibos deban incluir los nombres de ambos empleados, el que hizo la compra y el que la controló.

Para desarrollar una política dentro de la empresa, sería bueno poder preparar una lista de las mismas cuando inicias tu negocio, y nunca tener que volver a retomarlas. No obstante, el libro de políticas y procedimientos debería ser pensado como un documento vivo, con el agregado de nuevas políticas, si surge la necesidad de hacerlo.

Uno de los mejores ejemplos de cuándo es necesario actualizar una política es cuando los negocios pasan de ser manejados por un sistema manual, a ser gestionados en forma electrónica.

Si las políticas y procedimientos pueden ser cambiados ¿por qué deben estar escritos? Mantener todas las políticas y procedimientos de forma escrita, aumenta las posibilidades de que sean aplicadas a cada empleado de la empresa de manera justa y equitativa. Por ejemplo, si algún encargado sanciona a un empleado por comer papas fritas en la cinta transportadora, el empleado podría alegar desconocer la política si no le fue entregada por adelantado una copia de un manual del empleado consignando la política de "no comer".

Las políticas y procedimientos claros permiten a cada empleado conocer cómo será juzgado, y a cada encargado poder comparar objetivamente el desempeño individual. Por ejemplo, si la política es que cada empleado realice cinco controles de calidad por hora y documente esos controles en un archivo de tareas, es muy fácil para un encargado sentarse al final del día y ver quién está alcanzando esos niveles y quién no.

Los encargados pueden utilizar a diario parámetros como momentos de ayuda, mostrando a un empleado dónde su desempeño necesita ser mejorado, o dónde es destacable. Al término de cierto período de tiempo, puede mostrarse a cada empleado su desempeño

promedio, en comparación con los parámetros, y tomarse decisiones de manera equitativa e imparcial sobre aumentos de salario, ascensos e incluso retención de un empleado.(Phillely & Gonzalez, 2009)

2.1.3 Gestión organizacional

Es un área de apoyo a las empresas, relacionada con diseñar, estructurar e implementar los procesos y estrategias necesarias para lograr los mejores resultados de la compañía. Además, se encarga de analizar las estructuras organizacionales, diagnosticar el clima organizacional, realizar valoración de cargos, elaborar programas de motivación y asesorar en programas de certificación para empresas familiarmente responsables, entre otros.

Las tres áreas principales que compone el Desarrollo Organizacional son las siguientes:

- **Gestión del desempeño.**-Es fundamental para la motivación de los individuos el reconocimiento, la superación y la relación que tengan con la empresa.

Los aspectos más importantes de un sistema de gestión del desempeño es que las personas deben percibir que los objetivos y metas asociados a su desempeño, están vinculados a su trabajo y, además, deben representar un desafío. Para las organizaciones lo relevante es que los objetivos de las personas estén alineados con los del negocio.

Debe existir también la satisfacción en el trabajo, es decir, que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

- **Compensaciones.**-Los sistemas de compensación variable que innova desarrolla, son diseñados con un enfoque sistémico del funcionamiento organizacional, y tienen como elementos claves las siguientes variables:

1. Comunicación clara, persuasiva y consistente a los colaboradores respecto a los objetivos que tiene la organización.

2. Establecer y alinear los objetivos individuales de cada cargo con los estratégicos de la compañía.
 3. Definir las estrategias que describan la forma en que la organización debe actuar para alcanzar las metas propuestas.
 4. Desarrollar las políticas y procedimientos que entregan información, coordinan datos, y gestionan los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia.
 5. Finalmente, se define la relación entre variables de desempeño y compensación. Es decir se realiza una evaluación y en base a ésta se entrega una recompensa a los trabajadores de la empresa, reconociendo así el logro y superación de las metas planteadas.
- **Desarrollo de recursos humanos.-** La importancia del desarrollo organizacional se deriva del recurso humano, ya que es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organización en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando las relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, los problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución y el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas

de vida, de creencias, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

Además de lograr que las personas tengan conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.(Inova, 2006)

2.1.4 Relación del control interno y la gestión organizacional

Durante los últimos años se conoce del proceso acelerado de globalización de las actividades económicas y comerciales en el mundo, las economías cada día se integran más y de mejor manera, dirigiéndose a una economía mundial de forma natural y espontánea, acompañado del notable avance tecnológico en los últimos tiempos y que se reflejan en mejoras sustantivas en la eficiencia de las operaciones, optimización de los procesos productivos, rapidez en las comunicaciones, nuevos canales para hacer negocios (business y otros).

Esta coyuntura obliga a las empresas a ser más ágiles en los procesos de toma de decisiones, más creativos en la generación de nuevos negocios, mayor agudeza en la comprensión de los nuevos clientes a fin de satisfacer sus necesidades. La rapidez con que se concretan los negocios no permite a las empresas darse el lujo de mantener una actitud pasiva ya que las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados serán aprovechados por otros que están preparados para asumir los nuevos retos. Es por ello, que los esfuerzos y recursos de las empresas se priorizan hacia aquellas actividades dirigidas a penetrar nuevos mercados, fidelizar a la cartera de clientes y captar a aquellos no atendidos, desarrollar soluciones atractivas que cubran necesidades del mercado; es decir, la Gerencia tiene su foco principal en el corazón del negocio. Sin embargo, se puede cometer un grave error al no considerar en su real dimensión la importancia que tiene el sistema de control interno dentro del esquema organizacional y en la preparación del planeamiento de la empresa, considerando que su efectividad y valor agregado no se refleja directamente en el incremento de los resultados económicos de la empresa como si lo podría hacer una nueva estrategia de marketing o el desarrollo de mejoras en el producto. El sistema de control interno actúa silenciosamente en la organización y su éxito radica en asegurar una

estructura base sólida que permita al área comercial y de negocios desarrollarse dentro de una banda de actuación razonablemente segura para la empresa.

Se puede pensar en la empresa como un auto de fórmula 1 en el que se invierte dinero y tiempo en desarrollo tecnológico de vanguardia, elección de un piloto preparado y experimentado, búsqueda de un sponsor, etc. de manera que se desarrolle totalmente el potencial de la máquina y lograr el objetivo principal que es llegar a la meta en primer lugar. Sin embargo, imaginémonos que el piloto adopte como estrategia para llegar a la meta el pisar el acelerador a fondo durante toda la carrera, seguramente que en la primera curva perdería el control del auto y saldría de la pista descalificado. Sin embargo, si hubiera usado el freno adecuadamente le hubiera permitido vencer el obstáculo y mantenerse firme en la competencia.

En el mundo de los negocios, más aún en el contexto actual, la velocidad pura y a veces desordenada no lleva a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, más bien puede generar riesgos que deben ser minimizados y gestionados mediante un adecuado sistema de control interno, que actúe como un freno dosificador permitiendo de manera ágil vencer esas curvas peligrosas y nos mantenga en carrera hacia el objetivo principal que es llegar a la meta. Muchas veces se confunde a las actividades de control como actividades que le restan dinamismo a los negocios y que tornan burocráticas las operaciones, lo cual no es cierto cuando se ejerce una adecuada gestión del riesgo y se alinea con los objetivos y estrategias de la empresa, de manera conjunta con las distintas áreas del negocio, de forma tal que se convierta en un contrapeso que mantenga el equilibrio entre el vértigo de las áreas comerciales y de marketing por generar nuevos negocios para asegurar el crecimiento económico; y la minimización y/o control de riesgos operativos, comerciales, tributarios, financieros, etc. Dicho equilibrio, incrementará las posibilidades del crecimiento ágil, eficiente y con paso firme y seguro.

Es por todo ello que las actividades de control no aseguran el éxito de los negocios, pero la ausencia de éstos, tarde o temprano llevan al fracaso del mismo.

La obligación de todos es cumplir con reglas y directrices; a todos se les enseña una manera de hacer las cosas, en la escuela, en la casa y también en el trabajo.

A ese conjunto de reglas, directrices y formas de hacer las cosas, en el ámbito empresarial, se le llama control interno.

La conciencia de control debe empezar por la cabeza de la empresa, los administradores, consejo y alta gerencia deben estar convencidos de que los controles son una herramienta necesaria y no un mal burocrático. Deben dedicar el tiempo suficiente a la supervisión de la operación y al cumplimiento de las reglas y lo más importante, empezar por uno mismo.(PricewaterhouseCoopers, 2009-2014)

Con lo expuesto anteriormente, es necesario desarrollar un manual de control interno estándar que se aplique en todas las industrias analizadas.

CAPÍTULO III

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 IDEA A DEFENDER

Si se realiza un análisis comparativo de los sistemas de control interno de las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba, basados en la Empresa Industrial “OGSIAIR”; se recogerán las mejores prácticas y procedimientos aplicados en las mismas, de tal manera que sirvan como base y referencia para el diseño de un manual de control interno estándar y así contribuir al mejoramiento de la administración y gestión de las industrias participantes en la investigación.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación de tipo cualitativa debido a que se utilizan únicamente datos cualitativos, es decir, se investigará sin mediciones numéricas, obteniendo datos mediante cuestionarios de control interno aplicados a los involucrados.

3.2.1 Tipos de estudios de investigación

Los estudios a realizar en la investigación son: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos.

3.2.1.1 Exploratorios

Se puede determinar y conocer con profundidad el problema y los fenómenos que se desarrollan en su entorno, mediante la observación directa del entorno de las industrias analizadas.

3.2.1.2 Descriptivos

Integra las variables a través de la relación que tienen y permite detallar como suceden los fenómenos, logrando además la medición de las variables. Mediante la aplicación del cuestionario de control interno se obtienen los datos de las industrias involucradas.

3.2.1.3 Explicativos

Se realiza la explicación de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los cuestionarios de control interno y de la valoración de los riesgos de cada industria, con el fin de confrontar las debilidades en las políticas y prácticas establecidas.

3.2.2 Diseño de la investigación

El diseño de la presente investigación es no experimental debido a que no se manipulan las variables de estudio y a su vez corresponde a una investigación longitudinal porque se investigan periodos de más de seis meses con respecto a la aplicación de políticas y procedimientos de control interno.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Población o universo es el conjunto de los elementos que van a ser observados en la realización de un experimento. (Vargas Sabadías, 1996, págs. 33-34)

De acuerdo con las Agendas para la transformación productiva territorial: Provincia de Chimborazo, mes de mayo 2011, publicada por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, dentro de las actividades productivas se encuentra el sector manufacturero que se describe a continuación.

3.3.1.1 Actividades productivas en el sector manufacturero

La producción bruta industrial de manufacturas de Chimborazo es de 89,3 millones de dólares, correspondiente a un consumo de materias primas de 37,7 millones de dólares, impuestos pagados de 7,3 millones de dólares, generación de empleo de 1.536 personas ocupadas, y sueldos y salarios pagados de 7,4 millones de dólares.

En la provincia de Chimborazo, se desarrollan las siguientes industrias:

- Elaboración de productos de alimentos y bebidas (CIIU 15),
- Fabricación de productos textiles (CIIU 17),
- Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de piel (CIIU 18),
- Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano (CIIU 19),
- Producción de madera y fabricación de productos de madera, corcho excepto muebles (CIIU 20),
- Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones (CIIU 22),
- Fabricación de otros productos minerales no metálicos (CIIU 26),
- Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. (CIIU 29).

Específicamente las siguientes actividades de manufactura, desglosadas a 6 dígitos CIIU:

Grafico 7. Actividades Manufactureras de Chimborazo.

CIIU	Descripción
Manufactura	
Total 151100	PRODUCCION DE CARNE DE GANADO BOVINO, OVINO Y PORCINO.
Total 151112	ELABORACION DE EMBUTIDOS: JAMON, SALCHICHAS, MORTADELA, CHORIZO, ETC.
Total 152001	PASTEURIZACION, HOMOGENEIZACION, PECTONIZACION O MATERNIZACION DE LA LECHE Y ENVASADO EN CUALQUIER TIPO DE ENVASE.
Total 153103	PRODUCCION DE HARINAS, SEMOLAS Y GRANULOS DE CEREALES DE: TRIGO, CENTENO, AVENA, MAIZ Y OTROS CEREALES.
Total 154100	ELABORACION DE PAN, PANECILLOS FRESCOS.
Total 155402	EMBOTELLADO DE AGUAS MINERALES O DE MANANTIAL, PURIFICADAS O ARTIFICIALES.
Total 155409	ELABORACION DE OTRAS BEBIDAS NO ALCOHOLICAS.
Total 171110	FABRICACION DE HILADOS O HILOS DE ALGODON, LANA O PELOS FINOS DE ANIMALES O LINO CON FIBRAS ARTIFICIALES SINTETICAS O RECUPERADAS SIN IMPORTAR LA FIBRA QUE PREDOMINE.
Total 181000	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES: ROPA EXTERIOR, INTERIOR, DE DORMIR; ROPA DE DIARIO Y DE ETIQUETA, ROPA DE TRABAJO (UNIFORMES) Y PARA PRACTICAR DEPORTES (CALENTADORES, BUZOS DE ARQUERO, PANTALONETAS, ETC.).
Total 181002	FABRICACION DE ACCESORIOS DE VESTIR CON TODO TIPO DE MATERIAL: CALZADO CONFECCIONADO CON MATERIAL TEXTIL, SIN SUELA APLICADA, CHALES, CORBATAS, CORBATINES, GUANTES, CINTURONES, PARTES PARA ACCESORIOS DE VESTIR, REDECILLAS PARA EL CABELLO, SOMBREROS, GORRO
Total 192000	FABRICACION DE CALZADO DE CUERO (EXCEPTO EL ORTOPEDICO Y DE ASBESTO U OTRO MATERIAL TEXTIL SIN SUELA APLICADA).
Total 201002	FABRICACION DE TABLETAS PARA LA ENSAMBLADURA DE PISOS DE MADERA, DUELA, MEDIA DUELA, INCLUSO PISOS DE PARQUET.
Total 202109	Fabricación de otras hojas de madera, tableros, paneles, etc.
Total 221200	EDICION DE PERIODICOS REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS DE CONTENIDO TECNICO O GENERAL, REVISTAS DE INDUSTRIAS, HUMORISTICAS, ETC. (ESTE, O NO RELACIONADA CON LA IMPRESION).
Total 222103	IMPRESION DE LIBROS, ALBUMES, AGENDAS, CALENDARIOS, TARJETAS DE INVITACION Y OTROS IMPRESOS COMERCIALES PARA PAPELERIAS.
Total 222200	ENCUADERNACION, Y PRODUCCION DE CARACTERES DE IMPRENTA COMPUESTOS, PLANCHAS O CILINDROS DE IMPRESION PREPARADOS, PIEDRAS LITOGRAFICAS IMPRESAS U OTROS MEDIOS IMPRESOS DE REPRODUCCION PARA SU UTILIZACION POR OTRAS IMPRENTAS.
Total 269201	FABRICACION DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION: LADRILLOS, BLOQUES, LOSETAS Y OTROS DE CERAMICA REFRACTARIA.
Total 269400	FABRICACION DE CEMENTOS HIDRAULICOS, INCLUSO PORTLAND, CEMENTO ALUMINOSO, CEMENTO DE ESCORIAS Y CEMENTO HIPERSULFATADO, EN FORMA DE CLINCA O EN OTRAS FORMAS.
Total 269500	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO O YESO PARA SU USO EN LA CONSTRUCCION COMO: LOSETAS, BALDOSAS, LADRILLOS, BLOQUES, PLANCHAS, LAMINAS, TABLEROS, TUBOS, POSTES, ETC.
Total 269504	Fabricación de artículos de asbestocemento, fibrocemento de celulosa o materiales similares: láminas lisas y onduladas, tableros, losetas, tubos, caños, tanques de agua, cisternas, labavos, cántaros, muebles, marcos para ventanas, etc.
Total 269601	CORTE, TALLADO Y ACABADO DEL MARMOL.
Total 291402	Fabricación de hornos y hogares no eléctricos y eléctricos (incluso por inducción o dieléctricos) para tratamiento térmico de metales, no metales y otros materiales.

Fuente: Agenda para la Transformación Productiva Territorial 2011.

Las 5 principales actividades de manufactura de las 22 identificadas en la provincia, priorizadas en base del aporte a la generación de empleo (total de personas ocupadas), sueldos y salarios pagados, valor de la producción (artículos para la venta), valor de materia prima y materiales auxiliares utilizados, e impuestos pagados, son:

La industria de materiales para la construcción, más específicamente “fabricación de cementos hidráulicos, incluso portland, cemento aluminoso, cemento de escorias y

cemento hipersulfatado, en forma de clínica o en otras formas”; esta industria es la primera de la provincia en producción bruta de artículos para la venta, 25,5 millones de dólares, la primera en impuestos pagados, 2,8 millones de dólares, también la primera en sueldos y salarios pagados, 2,6 millones de dólares, la segunda de la provincia en consumo de materias primas y materiales auxiliares, 8,1 millones de dólares, y también la segunda en generación de empleo, 310 personas ocupadas.

La segunda principal industria de la provincia, también pertenece a la rama de materiales para la construcción, específicamente “fabricación de artículos para la construcción: ladrillos, bloques, losetas y otros de cerámica refractaria”; esta industria es la primera de la provincia en generación de empleo, 358 personas ocupadas, la segunda en impuestos, sueldos y salarios pagados, 2,3 y 1,4 millones de dólares respectivamente, la tercera de la provincia en producción bruta de artículos para la venta, 18,5 millones de dólares, y la tercera en consumo de materias primas, 6 millones de dólares.

La tercera principal actividad de manufactura, también pertenece a la industria de materiales para la construcción, más específicamente “fabricación de artículos de asbesto cemento, fibrocemento de celulosa o materiales similares: láminas lisas y onduladas, tableros, losetas, tubos, caños, tanques de agua, cisternas, lavabos, cántaros, muebles, marcos para ventanas, etc.”; esta industria es la tercera de la provincia en impuestos pagados, generación de empleo y sueldos y salarios pagados, 1,1 millones de dólares, 165 personas ocupadas y 1,2 millones de dólares respectivamente, la cuarta industria de la provincia en producción bruta para la venta y consumo de materias primas, 8,6 y 2,8 millones de dólares respectivamente.

La cuarta actividad principal de manufactura de la provincia de Chimborazo, es de la rama de alimentos y bebidas, específicamente “producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales”; esta actividad en la provincia es la primera en consumo de materias primas, 11,8 millones de dólares, la segunda en producción bruta de artículos para la venta, 19,8 millones de dólares, la cuarta en generación de empleo y sueldos y salarios pagados, 64 personas ocupadas y 453 mil dólares respectivamente, y es la quinceava en generación de impuestos, 22 mil

dólares.

Finalmente, la quinta actividad principal de manufactura en Chimborazo, pertenece a la industria de la madera, específicamente “fabricación de otras hojas de madera, tableros, paneles, etc.”; esta actividad es la cuarta de la provincia en impuestos pagados, 270 mil dólares, la quinta en producción bruta para la venta, 3,9 millones de dólares, la sexta en consumo de materias primas y materiales auxiliares, 1,7 millones de dólares, la séptima en sueldos y salarios pagados, 170,8 millones de dólares, y la octava actividad industrial de la provincia en generación de empleo, 45 personas ocupadas.

Grafico 8. Principales Industrias Manufactureras de Chimborazo

CHIMBORAZO - MANUFACTURA 5 INDUSTRIAS PRINCIPALES

CIU Manufactura	Descripción	Producción de artículos para la venta	Materia prima y Materiales Auxiliares	Impuestos	Personas ocupadas	Sueldos y salarios
Total 269400	FABRICACION DE CEMENTOS HIDRAULICOS, INCLUSO PORTLAND, CEMENTO ALUMINOSO, CEMENTO DE ESCORIAS Y CEMENTO HIPERSULFATADO, EN FORMA DE CLINCA O EN OTRAS FORMAS.	25.533.485	8.129.997	2.794.517	310	2.610.840
Total 269201	FABRICACION DE ARTICULOS PARA LA CONSTRUCCION: LADRILLOS, BLOQUES, LOSETAS Y OTROS DE CERAMICA REFRACTARIA.	18.497.591	6.020.439	2.268.766	358	1.401.917
Total 269504	Fabricación de artículos de asbesto cemento, fibrocemento de celulosa o materiales similares: láminas lisas y onduladas, tableros, losetas, tubos, caños, tanques de agua, cisternas, lavabos, cántaros, muebles, marcos para ventanas, etc.	8.584.653	2.754.025	1.069.335	165	1.170.056
Total 153103	PRODUCCION DE HARINAS, SEMOLAS Y GRANULOS DE CEREALES DE: TRIGO, CENTENO, AVENA, MAIZ Y OTROS CEREALES.	19.788.983	11.816.531	22.179	94	453.841
Total 202109	Fabricación de otras hojas de madera, tableros, paneles, etc.	3.913.908	1.681.917	269.994	45	170.849

Fuente: INEC - Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

3.3.2 Muestra

El tamaño de la muestra está relacionado con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y del tiempo de que se dispone. (Rodríguez Moguel, 2005, pág. 83)

Se trabajará con la muestra de cinco industrias de la Ciudad de Riobamba, una por cada sector productivo, de la siguiente manera:

- Empresa “Sacha” Confecciones– Industria textil
- Industria Maderera Buenaño – Industria maderera
- Industrias Metálicas Vilema – Industria metalmecánica
- Industria de Lácteos Proalim – Industria alimenticia
- INPAPEL PATRIA Cía. Ltda. – Industria del papel

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

- **Método inductivo.-** Permite establecer normas o estándares a través de la formulación de políticas internas para el control interno de las áreas en común más relevantes de las industrias analizadas, basado en los resultados de la evaluación de los sistemas de control interno aplicados y la determinación de los niveles de riesgo de cada industria.
- **Método deductivo.-** Mediante el análisis del fundamento teórico sobre el control interno, se podrá diseñar un Manual de Control Interno conforme a las necesidades de las industrias y así contribuir a la mejora de su gestión.

3.4.2 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos e información pertinente para el análisis comparativo se utilizarán las siguientes técnicas:

Documental.- Debido al análisis del sistema de control interno que aplica la Empresa Industrial “OGSIAIR” y a la información proporcionada por las cinco industrias que intervienen en la investigación.

Observación directa.- Se aplica en las visitas que se realizan a la Empresa Industrial “OGSIAIR” y a las industrias involucradas con el fin de obtener información.

Cuestionarios de control interno.- Dirigido a los directivos y colaboradores de las industrias. Los cuestionarios son elaborados de manera estándar y objetiva, para obtener la información pertinente y relevante.

3.4.3 Técnicas de análisis de datos

Para analizar los datos es necesario tabular la información obtenida en los cuestionarios de control interno aplicados y determinar el nivel de riesgo existente en cada industria.

3.4.4 Instrumentos

Se utilizarán cuestionarios de control interno para los propietarios de las industrias analizadas.

CAPÍTULO IV

4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

La guía de la propuesta está elaborada en base a los autores expuestos en el marco teórico y consta de cinco pasos a seguir para desarrollar el análisis comparativo de los sistemas de control interno y posteriormente elaborar el manual de control interno estándar.

4.1.1 Estudio de la Empresa Industrial “OGSIAIR”

Con el fin de elaborar el análisis comparativo de los sistemas de control interno de las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba, es necesario conocer e identificar a la Empresa Industrial “OGSIAIR”.

La base para el análisis es identificar el tipo de sistema de control interno que maneja la Empresa Industrial “OGSIAIR”.

4.1.2 Valoración diagnóstica de las industrias

Conocer el sistema de control interno aplicado en las industrias para determinar su situación actual es de gran importancia, es por ello que en este primer paso se elabora un cuestionario de control interno estándar que será aplicado en cinco industrias de diferentes sectores económicos de la Ciudad de Riobamba.

4.1.3 Evaluación del sistema de control interno

El sistema de control interno será evaluado en base a lo descrito en el capítulo II, es decir, se evaluarán los tres componentes del método COSO mediante los cuestionarios de control interno.

4.1.4 Determinar los niveles de riesgo de las empresas industriales analizadas

Una vez aplicados los cuestionarios de control interno, se procede a analizar los resultados mediante una calificación, determinando así el nivel de riesgo de cada una de las industrias riobambeñas.

4.1.5 Elaborar el manual de control interno estándar

Con los resultados obtenidos y una vez identificado el nivel de riesgo, se puede elaborar el manual de control interno adaptado a las empresas industriales riobambeñas en general.

4.2 PROPUESTA

4.2.1 Estudio de la Empresa Industrial “OGSIAIR”

4.2.1.1 Antecedentes

En el Ecuador antes de 1972 apenas un 10% de la población activa se dedicaba a la industria esto se debía especialmente a la falta de capitales y a la escasez de mercados de consumo, el auge industrial surge a partir del convenio de Cartagena o pacto Subregional andino, constituyéndose un poderoso estímulo para un efectivo desarrollo industrial.

Actualmente, el 80% de las industrias existentes en el país se encuentran localizadas en las Ciudades de Quito y Guayaquil, el 20% en las demás Ciudades ecuatorianas, especialmente en Cuenca. Ambato, Riobamba y Manta.

En el 2011 el sector industrial contribuyó con el 16 ,1% del producto interno bruto total del país. El Banco Central del Ecuador en su primera revisión del PIB pronostica que el PIB industrial, proyecta un crecimiento de 5% en 2012

Las principales industrias que se encuentran en nuestro país son: alimenticia, textil, químico farmacéutico, metalúrgica, de montaje y acabados de cemento entre otras.

Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 3,79% de las importaciones totales.

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14.3%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

En la Provincia de Chimborazo un 6,95% de la población económicamente activa se dedica a la industria, la manufactura industrial representa el 6.97% del PNB de la provincia, existen 440 empresas que conforman el sector industrial

En la Ciudad de Riobamba se evidencia el desarrollo del parque industrial donde podemos constatar fabricas e industrias que generan productos para el mercado local y mercado nacional, estos productos se fabrican con estándares de calidad lo cual ha conllevado a estas empresas a convertirse en referentes motivacionales para colocar e implementar nuevas industrias en esta Ciudad.

Los modelos o sistemas de control interno que tienen las empresas industriales de nuestra Ciudad, tomando como referencia la Empresa OGSIAIR que se dedica a la metalmecánica

4.2.1.2 Generalidades de La Empresa Industrial “OGSIAIR”

Empresa Industrial “OGSIAIR”, es una empresa dedicada a la cerrajería metálica, a la construcción y diseño de la línea de Cerrajera, ofertando productos para seguridad y protección de todo tipo de construcción.

➤ Datos Generales de Industrias Metálicas “OGSIAIR”

TIPO DE EMPRESA:	Microempresa
CATEGORÍA:	Industrial
OBJETIVO:	Diseñar, producir y expender productos relacionados a la Cerrajería Metálica
RUC:	0602612160001

GERENTE:

Ing. Guillermo Estrada

➤ **Reseña Histórica de Empresa Industrial “OGSIAIR”**

La Empresa Industrial “OGSIAIR” inicia sus actividades en la Ciudad de Riobamba en Julio del 2007 a cargo del ingeniero Guillermo Estrada y con el apoyo de 3 trabajadores, se crea con el objetivo de ofrecer productos de protección de construcción como puertas, ventanas, pasamanos y todo lo que tiene que ver con la línea metal mecánica.

En sus inicios solamente se dedicaba a la venta de productos de metalmecánica, pero a partir del año 2009 se complementa el área de diseño y producción

En el año 2010 implementa la línea de carpintería ofreciendo puertas modulares, estanterías, y en el año 2011 irrumpe en la rama del aluminio y vidrio produciendo ventanas, mamparas y puertas con diseños innovadores.

El crecimiento que ha mantenido durante estos años se ve reflejado a través del incremento de productos que ofrece así como la apertura de 2 almacenes de exhibición y venta ubicadas en la Ciudad de Riobamba y Ambato, además del reconocimiento a nivel local de la calidad de sus productos

Actualmente, cuenta con 28 empleados, en su nómina se ha incorporado talento humano especializado altamente calificado para las áreas diseño y producción, con el fin de brindar mejores productos para satisfacer las necesidades del cliente en todo momento.

➤ **Aspecto legal**

Industrias Metálicas “OGSIAIR” es una microempresa unipersonal con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto diseño y elaboración de productos de metal mecánica, aluminio fue constituida el 28 de Julio del 2007 y pertenece a la Junta de Defensa del Artesano a partir del año 2009, y hasta la actualidad no posee normativa jurídica

La empresa cumple con lo que establece en la Ley y las ordenanzas municipales, ambientales, así como también acciones de salud ocupacional y seguridad industrial con la que protege su capital humano, con respecto a las responsabilidades tributarias lo realiza mensualmente ya que se encuentra obligado a llevar contabilidad

➤ **Localización de la empresa**

País: Ecuador.

Región: Sierra.

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Parroquia: Maldonado

Dirección: Damasco y Av. Simón Bolívar (Detrás del Colegio Cisneros)

Teléfonos: 2623779

➤ **Fundamentación Filosófica Industrias Metálicas “OGSIAIR”**

- **Visión**

Posicionarse en el mercado local, regional y nacional como una de las mejores empresas en metalurgia ofreciendo productos de calidad con diseños exclusivos y garantía cumpliendo las expectativas de los clientes.

.

- **Misión**

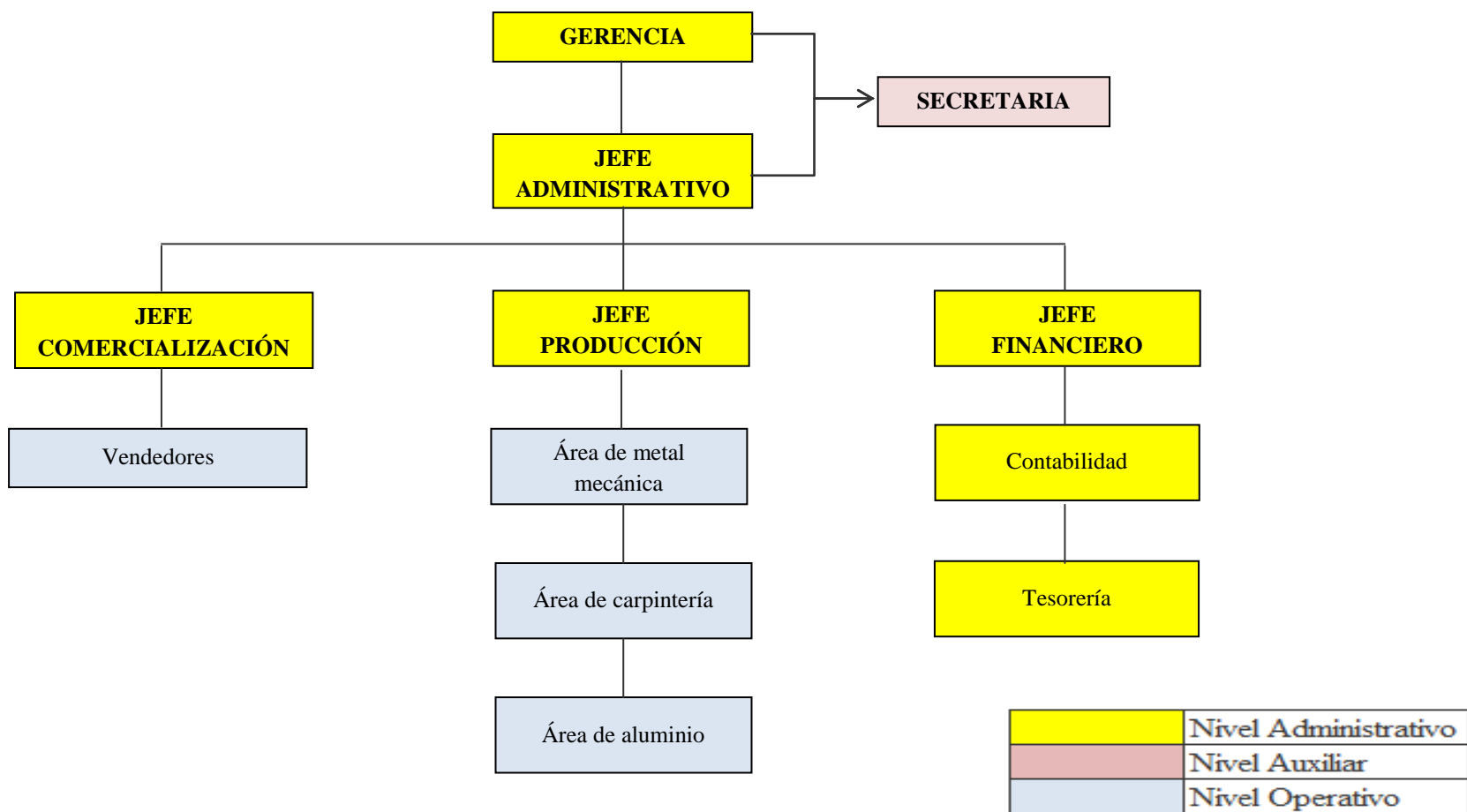
Proporcionar al público en general el mejor producto en metalurgia elaborado en nuestra planta de alta tecnología y productos de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor

➤ **Objetivos de la empresa**

- Producir con la mejor tecnología mediante un mejoramiento continuo en su proceso productivo.
- Incorporar y mantener un punto de verificación y calificación de la materia prima antes del ingreso a producción.
- Concienciar a todo el talento humano sobre el grado de satisfacción de los clientes por los servicios recibidos.
- Impartir capacitación al talento humano para el desarrollo de sus actividades diarias.

➤ **Organigrama Estructural de la Empresa Industrial “OGSIAIR”**

Grafico 9. Organigrama estructural de OGSIAIR



Fuente: Empresa Industrial “OGSIAIR”

➤ **Niveles y funciones de la estructura orgánica de OGSIAIR**

OGSIAIR dispone de 3 niveles los cuales se detallan a continuación.

➤ **Nivel administrativo**

- **Gerencia**

- Representar legalmente a la empresa en forma judicial y extrajudicial.
- Manejar las cuentas bancarias de la empresa según sus atribuciones.
- Cumplir y hacer cumplir las obligaciones de cada área.

- **Jefe administrativo**

- Representar al Sr. Gerente cuando el faltare, en asuntos que tengan que ver con el desenvolvimiento de la Empresa.
- Realizar la respectiva selección del personal cuando exista una vacante.
- Buscar nuevos proveedores y líneas de productos que se puedan incorporar a los inventarios de la empresa.
- Velar por la prosperidad de la entidad.
- Solucionar posibles problemas que se presenten en las operaciones diarias.

- **Jefe de producción**

- La transformación de insumos o recursos (energía, materia prima) en productos finales (bienes o servicios).
- Verificar que los productos sean de buena calidad.

- **Jefe de comercialización**

- Verificar que los productos se entreguen en perfecto estado a los consumidores finales.

- **Contabilidad**

- Aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- Elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

- **Tesorería**

- El Tesorero tendrá a su cargo los fondos que se reúnan de los agentes vendedores.
- Será el responsable de todos los fondos puestos bajo su cuidado.
- Será responsable del registro de ingresos y egresos de cada uno de los fondos que se le encomienden.
- Será responsable de que se extienda recibo por todas las cantidades que lleguen a la Tesorería que se hagan las anotaciones en los libros, y los depósitos del dinero en las cuentas bancarias correspondientes.
- Dará curso a toda la correspondencia que competa, formando el archivo correspondiente.
- Llevará un registro en el que se anote separadamente las contribuciones de cada distribuidora.

➤ **Nivel auxiliar**

- **Secretaría**

- Atender a la correspondencia y llevar según el sistema dispuesto por el gerente o por cada jefe de Área.
- Guardar estricta reserva sobre la correspondencia.
- Establecer el registro de la correspondencia recibida y enviada y llevarla en forma estrictamente cronológica por orden de fecha y numeración
- Realizar la respectiva facturación diaria del producto que se vende.

➤ **Nivel operativo**

- **Metalmecánico**

- Diseño y modelado de los perfiles de hierro a utilizar, de acuerdo a los modelos elegidos por los clientes.
- Ensamblaje, realizar trabajos de soldadura, esmerilar, lijar
- Pintura y acabados.
- Poner chapas y apliques
- Mantener limpio y ordenado el taller.

- **Carpintero**

- Diseño y medida y corte de las puertas
- Pulido y masillado
- Pintura, y lacado
- Terminados y acabados.
- Instalación de puertas

- **Aluminiero**

- Diseño y corte de los perfiles de aluminio
- Ensamblar y atornillar
- Instalar ventanas

- **Vendedores**

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Administrar su territorio de ventas.
- Obtener pedidos de los clientes.
- Facturar los pedidos obtenidos.
- Cobrar los importes de las facturas.
- Fidelizar clientes.

➤ **Productos que oferta**

Dentro de los productos que presta la Empresa Industrial “OGSIAIR” son:

- **Área de metalurgia**

Diseña y produce:

- Puertas Metálicas
- Ventanas
- Puertas enrollables

- **Área de aluminio**

Ofrece los siguientes productos:

- Ventanas comunes
 - Ventana recta y corrediza
 - Puertas corredizas
 - Puertas plegables
 - Vitrinas verticales y horizontales
-
- **Área de carpintería.**
 - Se diseña y elabora los siguientes productos:
 - Puertas comunes
 - Puertas corredizas
 - Closets
 - Modulares para cocina

4.2.2 Valoración diagnóstica de las industrias

4.2.2.1 Empresa “Sacha” Confecciones – industria textil

- **Generalidades**

El principio de la industria textil confeccionista arranca sin duda alguna en el cantón Guano, con la confección de sábanas y chompas, aprovechando la construcción del ferrocarril en 1897, se las comercializaba en Tulcán, además se beneficiaba del cambio de moneda que se podía dar en esa época, con el vecino país; de esta manera, esta industria se amplía y comienza a expandirse a la Ciudad de Riobamba.

La industria, en general con el pasar del tiempo ha sufrido grandes cambios, tanto así que luego de casi 100 años de haber caído la industria textil, a principios del siglo XX, se instaure en Riobamba la fábrica de tejidos “El Prado” utilizando como principal materia prima lana de oveja proveniente de diversas haciendas del mismo sector.

Gracias al ferrocarril, la distribución y comercialización de las prendas de vestir fue posible a lo largo de todo el país, lo que le permitió construir una empresa próspera, pero por conflictos obrero-patronales, esta tuvo que ser cerrada luego de 40 años de existencia.

Al paso del tiempo las industrias en este campo se han ido multiplicando, a pesar de haberse producido un proceso industrial de menor escala.

Hoy en día existen varias empresas de este tipo, destacándose empresas como Sumatex, Confecciones Sacha, La Casa del Deportista, Sport Jeans, Creaciones Sebastián, Farotex, Appar el Fashion entre otras, estas ofrecen prendas de vestir de calidad, entre las que se destaca la línea de ropa deportiva así como lencería y ropa multipropósito.

- **Antecedentes**

La Empresa “Sacha” Confecciones comenzó a funcionar desde el 5 de marzo de 1983 en la Provincia de Chimborazo específicamente en la Ciudad de Riobamba, como una Empresa moderna, con la finalidad de proporcionar a sus clientes los mejores productos en lo referente a ropa deportiva y multipropósito, contribuyendo de esta manera con el desarrollo económico de provincia.

Inicia como una alternativa más para responder a las crecientes necesidades de satisfacer la demanda de confección de ropa deportiva; y multipropósito en la provincia, es reconocida por sus funciones como de tipo artesanal y dentro del plano legal conocida como unipersonal.

Su propietaria, desde el inicio, ha sido la señora GLORIA CHAVEZARIAS, quien desde varios años atrás a ido moldeando la idea, forjando la empresa, poco apoco, hasta llegar a la realidad que hoy se conoce como “SACHA” Confecciones.

Lógicamente, que el principal responsable de todos los logros que se ha conseguido hasta el día de hoy ha sido el eficiente y capacitado recurso humano que presta su servicio en la empresa, acompañado de las últimas innovaciones tecnológicas incorporadas acorde al

presupuesto de la empresa, ha logrado que las prendas sean bien catalogadas tanto en la provincia como a nivel nacional.

Año tras año la demanda de los productos ha ido creciendo, es así que la necesidad de incrementar los puestos de trabajo y la maquinaria es inminente, de la misma manera que es de gran importancia ampliar y diversificar la gama de productos, por lo que desde entonces ha decidido adoptar una política dirigida hacia la innovación de las prendas, que lo que permitiría lanzar al mercado nuevos productos que aumenten la satisfacción del cliente.

Han sido 26 años que la Empresa “SACHA” Confecciones se ha mantenido en constante funcionamiento, desarrollando su trabajo en armonía en todas las áreas de la empresa, de acuerdo a las funciones requeridas para cada plaza, mejorando la productividad y consecuentemente manteniendo un crecimiento homogéneo que va a la par con los objetivos que se ha planteado.

Tabla1. Datos Generales de la Fábrica Sacha.

DATOS DE FÁBRICA	DATOS DE PUNTOS DE VENTA
Antonio Santillán Mz. K lote 2, Jerusalén.	- Rocafuerte 20-38 entre Guayaquil y Olmedo. - 1ra Constituyente 16-25 entre García Moreno y Pichincha.
Teléfono: 2951431	Teléfono: 2965349
Faz: 2969076	Fax: 2969076
E-mail: sachaconfecciones@yahoo.es	E-mail: sachaconfecciones@yahoo.es
Directora: Gloria Chávez Arias Gerente de ventas: Mariana Ávalos	

Fuente: Directora y Gerente de Ventas.

- **Perfil de la empresa**

Sacha Confecciones se dedica a la elaboración de ropa deportiva y multipropósito en tejido de punto y plano, cumpliendo con los estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, en prendas como: chaquetas y chompas, sudaderas, calentadores, shorts, camisetas tipo polo, uniformes de cultura física para instituciones educativas, uniformes deportivos para entes públicos y privados, ropa deportiva de competencia de alto y bajo impacto, pantalonetas, trusas, calcetines deportivos y de vestir, y demás artículos que su maquinaria permite.

- **Misión**

Fabricar y comercializar prendas deportivas y multipropósito así como accesorios deportivos a nivel nacional, producir con mano de obra calificada, maquinaria moderna y calidad en las materias primas.

Están comprometidos con el mejoramiento continuo y la innovación de los productos, fundamentado en el desarrollo integral de la gente y el bienestar de la sociedad.

- **Visión**

En el 2018 SACHA será una de las empresas líder en la fabricación y comercialización de ropa deportiva y multipropósito de alta calidad.

- **Objetivos de estratégicos**

- Mejorar los procesos
- Elevar el nivel de satisfacción de colaboradores y clientes
- Alcanzar a obtener tecnología actualizada siempre
- Contar con canales de distribución adecuados
- Aumentar la participación del mercado
- Instalar puntos de venta en Ciudades principales del país

- Explorar e incursionar en el mercado extranjero.

- **Marca que ofrece la empresa**

Sacha Confecciones, actualmente ofrece su marca “Sacha” en las prendas de calidad que confecciona y ofrece a su público.

Esta empresa como muchas otras, desea desarrollarse y seguir creciendo, hasta convertirse en una empresa élite en la confección de ropa de calidad, por ello ha decidido, evolucionar y ahora su marca “Sacha” desea darse a conocer como “Gloch” que no es más que la regeneración de la marca anterior, cuyo objetivo es el avance y el perfeccionamiento en todo sentido de la predecesora marca.

- **Análisis FODA de la fábrica**

Fortalezas

- Infraestructura moderna y adecuada
- Puntos de venta directo
- Automatización en los procesos de producción
- Empleo de materias primas de calidad
- Automatización en los puntos de venta
- Mano de obra
- Personal competitivo y comprometido con la empresa
- Reconocimiento de la marca por parte de los consumidores
- Empleo de maquinaria moderna

Oportunidades

- Crecimiento en el mercado debido a las restricciones en las cantidades de importación
- Expansión en el mercado que se encuentra fuera de la ciudad

- Convenios con instituciones educativas que ofrecen carreras profesionales ligadas al desarrollo de la empresa
- Asociatividad con empresas afines para el alcance de las metas propuestas así como para la capacitación del personal

Debilidades

- Desconocimiento por parte de los consumidores de la variedad de productos que ofrecen.
- Falta de insumos y materia prima en la Ciudad
- Poca participación del mercado en los productos
- Falta de normalización en los procesos
- No ser líderes en cuanto a los precios

Amenazas

- Preferencia por prendas de vestir en la ciudad
- Costo de inversión bajo para la iniciación de este tipo de empresas
- Alto número de profesionales en esta rama
- Competencia desleal
- Gran número de competencia debido a que existen muchas empresas de este tipo en la Ciudad

• Análisis de la competencia de la empresa

El mercado natural es la Ciudad de Riobamba en donde la competencia es alta debido a la cantidad de profesionales de la rama que se gradúan en los diferentes institutos y por el bajo nivel de inversión necesaria para el arranque de este tipo de negocio, aunque la productividad lleva gran diferencia y por el posicionamiento que la empresa Sacha Confecciones ha tenido y las últimas capacitaciones han dado un gran valor diferenciador de esta entidad. Otro punto que se debe analizar es aquel en el cual no todas las empresas cuentan con puntos de venta directos.

Uno de los competidores directos y el más fuerte de cierta manera, de Sacha Confecciones, es La Casa del Deportista por realizar uniformes para colegios y ropa multipropósito al igual que los productos, son dirigidos para clase media y por tener punto de venta. En esta empresa se está reduciendo la producción en lo que se refiere a ropa multipropósito, lo que le está permitiendo ya no ser un competidor de gran peso.

Jimmy y Gissel Sport son competencia directa en lo que es ropa deportiva de alto y bajo impacto, pero su producción es muy limitada, su mayor stock proviene de otros confeccionistas.

Inconfexa, son competencia en la confección de uniformes de colegios, se dirigen a la clase media baja, no tienen punto de venta ni confeccionan ropa multipropósito pero tienen mayor producción que Sacha Confecciones.

Se considera competidores indirectos a varias empresas que se dedican a la confección como: Sumatex, Rio Sport, RioTex, Creaciones Chávez Hobby Sport, debido a que su competencia es parcial, con respecto a la de Sacha Confecciones.

4.2.2.2 Industria Maderera Buenaño – industria maderera

- **Antecedentes**

La Industria ecuatoriana de tableros se ha preocupado de generar su propio patrimonio forestal (bosque nativo y plantado) y ha incluido departamentos forestales, ambientales, de carácter social y de vinculación a la comunidad en su estructura empresarial.

En el país, se ha clasificado las industrias de la madera en base a sus características y fines. El criterio más usado para esta clasificación es el grado de transformación de la madera, generando dos categorías: Industria primaria y secundaria.

El sector industrial de tableros, que encaja en la primera categoría, inicia en Ecuador en la década de los sesenta y está conformado por los siguientes segmentos:

1) chapas, tableros contrachapados y a listonados

2) tableros aglomerados

3) tableros de fibras MDF.

El tablero contrachapado está compuesto por chapas de madera extraídas de las trozas por corte rotativo en tornos. Las empresas fabricantes de este tipo de tablero son: Plywood, Endesa, Botrosa, Codesa y Arboriente S.A.

Los tableros aglomerados son planchas hechas con una mezcla de partículas de madera que se prensan en condiciones de presión y temperatura controladas. Acosa y Novopan son las empresas fabricantes.

Por otro lado, los tableros MDF se fabrican con una mezcla de fibras de madera (generalmente de pino). En Ecuador, ACOSA es la única empresa que realiza este tipo de tableros.

Las empresas dedicadas a la fabricación de tableros en Ecuador generan plazas de trabajo e impulsan el avance de la industria de la madera en el país. Pese a que el desarrollo de la industria forestal y de madera en el Ecuador ha tenido un desarrollo desigual, la industria de tableros contrachapados ha alcanzado altos niveles tecnológicos y es considerada como un referente en América Latina.

El aprovechamiento maderable de los bosques y selvas ha sido motivo de atención pública a lo largo de la historia. Esto ha sido así, en primer lugar, porque los bosques son proveedores de servicios ambientales importantes: regulación hidrológica, mantenimiento del hábitat para la vida silvestre, provisión de madera, leña y materiales de construcción, entre otros.

Gracias a los bosques y selvas, las comunidades rurales han obtenido alimentos, agua, combustibles, plantas medicinales y otros productos forestales que han sido fundamentales

para la sobrevivencia y condiciones de salud de comunidades rurales y urbanas, así como un complemento de su economía. Conforme la población se ha concentrado en las zonas urbanas y ha tenido más acceso a la educación, los bosques han tenido un papel importante como base para el aprovisionamiento de agua, como fuente de materia prima para la producción de papel y para materiales de construcción, los cuales se emplean directamente en la fabricación de muebles o componentes de las viviendas (pisos, puertas y ventanas, etc.), o bien se utilizan de manera indirecta en las cimbras para los colados de concreto. Para la población urbana, los bosques son un elemento necesario para asegurar la calidad de vida, pues al ser espacios abiertos y diversos de belleza escénica, proporcionan servicios culturales, de recreación y educación.

- **Generalidades de la industria**

La industria maderera “Buenaño” se encarga de controlar el manejo del bosque, organizar las actividades de extracción forestal, transformar la madera en rollo en su aserradero y vender sus productos forestales —madera en rollo, madera aserrada, tarima, cajas de empaque y otros productos maderables— en los mercados locales y, eventualmente, en los regionales.

4.2.2.3 Industrias Metálicas Vilema – industria metalmecánica

- **Antecedentes**

Desde tiempos muy remotos el hombre ha trabajado los metales, desarrollando materiales y herramientas, que han marcado el progreso de los pueblos. En la actualidad, la industria metal-mecánica afronta el desafío de adecuarse a las exigencias del mundo globalizado.

A nivel industrial, el sector metalmecánico ha sido uno de los que más se ha desarrollado y generado conocimiento; sin embargo, competitivamente este sector como muchos otros sectores industriales, se están viendo seriamente afectados por la Gestión que hacen de su conocimiento, sus activos intelectuales y su propiedad intelectual.

Prueba de esto como manifiesta el Boletín del Banco Central del Ecuador, en materia de patentes y registros de propiedad intelectual, la industria en general presenta un diagnóstico desalentador y pobre en cuanto a innovación e investigación y desarrollo se trata; a nivel metalmecánico, la situación no es diferente, y preocupa teniendo en cuenta la importancia económica y social del sector en el país.

En Ecuador existen veinte grandes empresas procesadoras que trabajan con acero, mientras que en el sector metalmecánico son cerca de veinte mil empresas.

La industria metal-mecánica es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con el ramo.

La industria metal-mecánica es uno de los sectores con mayor crecimiento en Ecuador, la materia prima que utiliza este sector son las láminas de acero producto indispensable. Al transformar la materia prima podemos encontrar cocinas industriales, puertas de metal, hornos para pan, etc. Productos que tienen gran acogida en el mercado.

- **La industria**

Industria Metálica Vilema, se encuentra ubicada en la Provincia de Chimborazo, Ciudad de Riobamba, parroquia Velasco, fue creada el 01 de Noviembre de 1990; su giro comercial es la producción y comercialización nacional de Carpintería metálica, Hornos y Servicio de Transporte.

Esta industria se inició con la producción de carretillas, cocinas industriales y puertas enrollables, al incrementar la fabricación de nuevos productos por el constante desarrollo del país, la empresa comenzó a fabricar hornos rotativos automáticos, este producto permitió a la empresa incrementar su nivel de aceptación en sus clientes.

La materia prima con que trabaja la empresa es el acero, este material ha permitido el crecimiento de grandes empresas dedicadas a la metal-mecánica es por esto que la empresa día a día ha desarrollado nuevos productos llegando a ser líderes en el mercado.

Cuenta con dos plantas de producción en la primera planta se encuentran las áreas de cocinas industriales, hornos rotativos para pan, peladoras de pollo y papas puertas paneles en acero y puertas enrollables, en la segunda planta encontramos la fabricación de figuras en hierro forjado y matricería.

Un buen ambiente de trabajo es lo que caracteriza a Industria Metálica Vilema, no solo ofrece distintos productos a sus clientes, también fuentes de trabajo y crecimiento de nuestra provincia.

- **Productos que oferta**

La empresa cuenta con una variedad de productos distribuidos en las seis secciones del departamento de producción. El diseño de líneas de producciones el siguiente:

Sección cocinas: Esta línea de producción cuenta con maquinaria especializada como; taladros, remachadora, cabezotes, sueldas, entre otras. Acorde a los distintos productos y materia prima que se fabrica en esta área.

Sección puertas: En el área podemos encontrar maquinaria y materiales como; sueldas, cortadora, electrodos, cierras, discos de corte, discos de pulir etc. La materia prima a utilizar en puertas paneladas son los paneles en diferente modelo y medida, mientras que para puertas lanfort son láminas de acero en galvanizado.

Sección hornos: Su línea de producción tiene maquinaria y materiales especializados como; maquina de corte, lana de vidrio, piezas eléctricas para la automatización del horno.

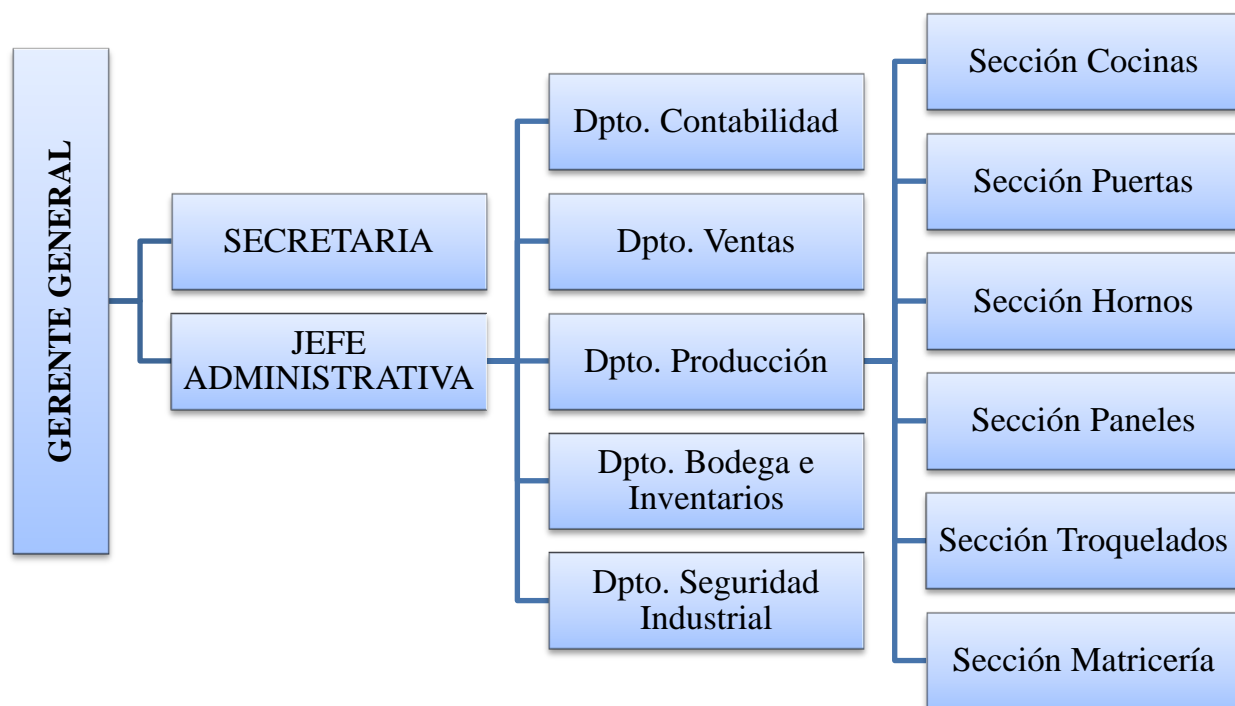
Sección paneles: Para la fabricación de esta línea de producción la empresa ha invertido en infraestructura y maquinaria, actualmente se cuenta con diez máquinas de prensado de paneles y una máquina de corte.

Sección troquelados: Esta sección cuenta con cinco máquinas de troquelados de figuras y sueldas para la fabricación de barrotes.

Sección matricería: En esta sección encontramos las fabricaciones de matrices para los hornos y paneles, se cuenta con tornos especializados para la producción, actualmente la empresa invirtió en la adquisición de un torno automático disminuyendo en tiempo de producción.

“Industrias Metálicas Vilema” es una empresa que de un mundo globalizado, por lo que ha incorporado a su estructura física los últimos adelantos científicos y tecnológicos en cuanto a maquinarias para desarrollar nuevos productos que satisfagan las necesidades de sus clientes.

Grafico 10. Organigrama Estructural de Industrias Metálicas Vilema



Fuente: Industrias Metálicas Vilema

4.2.2.4 Industria de Lácteos Proalim – industria alimenticia

- **Reseña Histórica de la Empresa**

Un joven muy emprendedor, formado profesionalmente en la ESPOCH, decidió abrirse campo en la industria, y al no tener los recursos necesarios empezó a desarrollar su idea artesanalmente, produciendo bolo largo de agua en casa de sus padres, en las calles Loja 32-30 y Chimborazo al cabo de no mucho tiempo logró tener más recursos lo que le permitió adquirir maquinaria usada. La necesidad de expandir su microempresa le llevó a adquirir un terreno en el barrio Los Laureles ubicado en la Circunvalación y Tucumán esquina sector del parque industrial de Riobamba, donde inició sus actividades de producción y comercialización en el año 1997. Luego construyó dos galpones,

produciendo con esto yogurt, colas y otros productos. La demanda satisfactoria que obtuvo con el yogurt, hizo que adquiriera más maquinaria y la contratación de nuevo personal, no sucediendo lo mismo con el segundo producto, debido a la gran competencia las ventas fueron muy bajas y por ende se dejó de producir.

Tomando en cuenta el análisis de mercado y a la no compleja producción de los bolos de distintos sabores, decidió hacer realidad la producción de los mismos, y al igual que el yogurt, empezó de una forma artesanal, obteniendo una demanda satisfactoria, lo cual lo llevó a adquirir maquinaria exclusivamente para el enfundado de los bolos, mejorando con esto dicha producción, e incluyendo la producción de bebidas.

No sintiéndose satisfecho con esto, decidió producir naranjada, ya que por esas fechas estaba en auge, además se facilitó su producción ya que su enfundado también se podía realizar en la máquina donde se enfundaban los bolos, esto fue significativo en la empresa para bien, considerando esto, toma la decisión de producirlo también en frasco, ya que en esa temporada la publicidad televisiva de la competencia hacía énfasis en el producto envasado.

Los productos como: bolos, naranjadas y bebidas tienen una materia prima en común que es el agua purificada, razón por la cual este joven emprendedor decidió dar más variedad en cuanto a productos se refiere, utilizando el agua purificada en su forma natural como un producto que también se puede vender, y aunque no al nivel de los otros productos, empezó a producirlo.

Con el paso del tiempo empezó a adquirir nueva maquinaria, personal calificado encargado de las ventas, producción y administración, esto hizo que la empresa tenga solidez en todos los ámbitos, pudiendo en lo posterior consolidarse como una empresa competitiva ya no solo a nivel local, sino a nivel nacional.

La adquisición de los envases para sus productos lo realizaba de proveedores, y el costo del producto dependía en parte de este valor, así que decidió adquirir maquinaria especial y nuevo personal para empezar su elaboración. El financiamiento para la adquisición de

tecnología, capital de trabajo e infraestructura se ha ido logrando gracias a los créditos otorgados por diferentes Instituciones Financieras como son: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Limitada, Banco del Pichincha, Banco Solidario, entre otras.

De esta manera la empresa se ha constituido en parte de la industria nacional, aportando al desarrollo económico del país.

- **Base legal**

Razón Social: PROALIM (Productos Alimenticios Muñoz)

Tipo de empresa: Unipersonal

Reconocimiento legal: Pequeña industria

Representante legal: Ing. Ufredo Muñoz Correa

RUC: 0602439978001

Actividad económica: Producción y comercialización de refrescos, jugos y derivados lácteos.

- **Ubicación de la empresa**

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Sector: Parque Industrial

Dirección: Circunvalación y Tucumán

Teléfono: 098706208-032378103/04

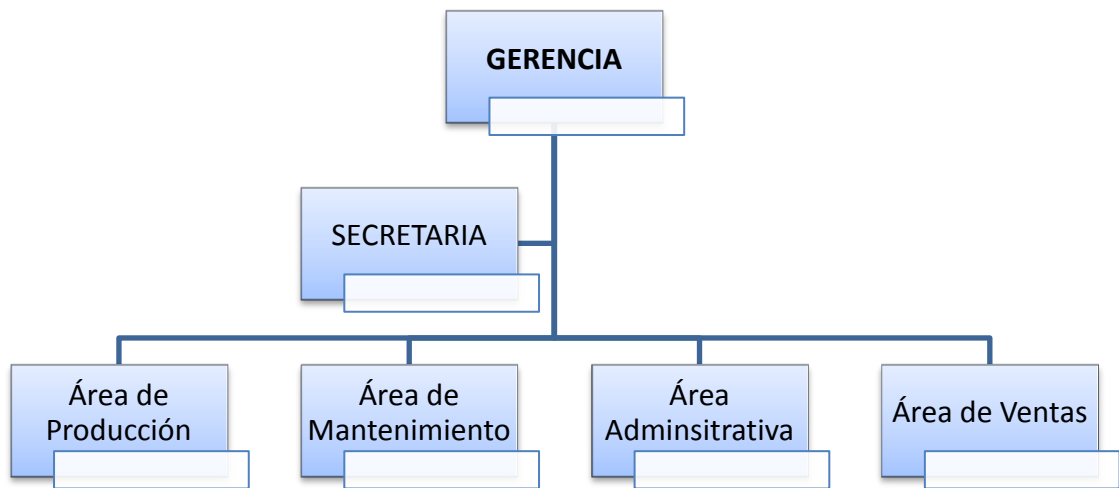
Email: proalimrio@hotmail.com.

- **Estructura administrativa**

Organigrama estructural

La estructura orgánica de PROALIM se evidencia en el siguiente organigrama estructural. (Ver Figura No. 11).

Grafico 11. Organigrama Estructural de Proalim



Fuente: Proalim

- **Funciones de cada cargo**

A continuación se muestra la estructura funcional de PROALIM.

Gerencia

- Planificar, organiza, dirigir, ejecutar, controlar las actividades de la empresa.
- Ejecutar los planes.
- Definir los parámetros del funcionamiento.
- Representar a la empresa.
- Normalizar la política interna.
- Sugerir alternativas acerca de los canales de distribución.

- Dar información interna y externamente.
- Tomar decisiones.
- Abortar capital.
- Manejar y resolver conflictos.

Área de producción

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las actividades.
- Establecer el proceso de producción.
- Mantener limpias las instalaciones.
- Resolver conflictos generales.
- Informar sobre decisiones.
- Delegar actividades.

Área administrativa

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las actividades.
- Solicitar pedidos.
- Elaborar documentos del giro del negocio
- Llevar los registros contables.
- Elaborar estados financieros.
- Revisar ingresos.
- Preparar el rol de pagos.
- Comprar implementos.
- Realizar pagos.

Área de mantenimiento

- Planificación de materiales, repuestos y herramientas para ejecución del mantenimiento.
- Solicitar adquisiciones de repuestos.
- Realizar programas de mantenimiento.

Área de ventas

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, controlar las actividades.
- Realizar marketing del producto.

- **Misión**

Producir y comercializar productos alimenticios con calidad, tomando en cuenta la innovación permanente en los aspectos social, económico y productivo contando con recurso humano profesional, calificado y capacitado para el mejoramiento del producto, mediante maquinaria moderna, los mismos que contribuyan a ofertar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes a cambio de un beneficio económico.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de REFRESCOS, JUGOS Y DERIVADOS LACTEOS, que sean reconocidos a nivel nacional en el mercado por su contenido presentación y calidad utilizando maquinaria de última tecnología con personal profesional calificado y responsable para producir alimentos que satisfagan las exigencias del cliente, con precios accesibles ante la economía humana, llegando a contribuir con el desarrollo socio económico de la provincia, mediante una planificación e innovación continua.

- **Objetivos organizacionales**

Objetivo general

Ser los principales proveedores de productos alimenticios a nivel nacional, para brindar a la ciudadanía un producto de calidad, a buen precio y con presentación innovadora y aceptable en el mercado.

Objetivos específicos

- Determinar con precisión cada una de las etapas del proceso de producción, para reducir tiempos y costos.
- Analizar las relaciones laborales de la empresa para identificar las necesidades de capacitación que requieren los trabajadores.
- Comprometer al personal a trabajar de acuerdo a las normas establecidas dentro de la empresa.
- Mejorar los sistemas de gestión de calidad para liderar en el mercado y no imitar a la competencia.
- Procesar y comercializar productos lácteos, brindando a nuestros clientes la más alta calidad.

• Valores

“PROALIM”, es una empresa que se dedica al procedimiento y comercialización de productos lácteos, cuenta con un grupo profesional idóneo encargado de asesorar a los proveedores de leche en cuanto a ordenamiento y limpieza, con la finalidad de que la materia prima tenga buenas condiciones.

• Filosofía

Desde siempre la empresa “PROALIM”, se ha caracterizado por mantener un controlantes durante y después de la producción, para que no tenga ningún tipo de defectos buscando calidad por que su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes debido a que el grado de satisfacción de los consumidores ante el producto de consumo lácteo refleja que la empresa se está esforzando en forma permanente por ser líder en el mercado.

- **Tipos de productos**

PROALIM, es una empresa que comercializa y produce una amplia gama de derivados lácteos y refrescos, después de un análisis de las necesidades del mercado.

- Bolo corto
- Bolo largo
- Bebas
- Yogurt
- Jugos

4.2.2.5 Inpapel Patria Cía. Ltda. – industria del papel

- **Antecedentes**

Transcurría el año 1962, cuando Riobamba, don Rubén Espinoza y su esposa, la Sra. América Saltos, realizando una gran inversión decidieron instalar su imprenta, y para ello adquirieron la máquina Heidelberg plana para imprimir. Haciendo alarde de su convicción cívica la denominaron “Imprenta Patria”.

Los buenos resultados no se hicieron esperar, fue una de las primeras imprentas en Riobamba y Don Rubén junto con su padre fueron artesanos gráficos que trabajaron con mucho orgullo el arte heredado del legendario Gutenberg.

Fue un arte muy bien visto. El imprentero era sinónimo de respeto y consideración muy apreciado en la sociedad por la importancia y la responsabilidad que tenían sobre el levantamiento y creación de textos y libros. Imprenta Patria fue la imprenta más grande de Riobamba por muchos años.

Funcionó en la casa del finado Francisco de la Calle, ubicado en el centro de la Ciudad frente al Parque Sucre. Estratégicamente ubicaron la imprenta en la planta baja y la vivienda en la planta alta. Todos recuerdan con profunda admiración el esfuerzo de esta

familia, particularmente el de doña América quien redoblaba esfuerzos atendiendo el negocio y cuidando de sus hijos.

La fuerza de la palabra escrita también tuvo su espacio difundida con el primer periódico de la ciudad, El Espectador, el mismo que fuera impreso en sus inicios en imprenta Patria. El periódico tuvo su origen en las instalaciones de las calles 10 de Agosto y Joaquín Chiriboga.

Luego de 20 años de arduo trabajo, en 1979 decidieron cerrar la imprenta Patria, para saltar al campo industrial y crear INPAPEL PATRIA CIA LTDA. En ese momento se termina lo que es Imprenta Patria ya que todas las maquinas que tenían pasan a la nueva compañía; igual suerte corrió el personal. Para ese entonces la producción de cuadernos se inicia en una forma manual. Se adquieren rayadoras manuales para rayar el papel, hoja por hoja, los cuadernos se hacía manualmente, desde el rayado, contado de hojas, grapado y terminado.

Don Manuel y don Rubén iniciaron este negocio pero finalmente fue don Rubén quien lo llevo adelante, esto le permitió comprar todo el paquete accionario y convertirse en el único propietario fundador de la compañía, quien además fue el Gerente hasta ceder esta responsabilidad a sus hijos, allá por el año de 1993.

Juntos, Don Armando y la Sra. Guillermina, manejan el negocio desde ese entonces, emulando el buen ejemplo legado por sus padres. Don Armando tiene claro que lo más importante de un Gerente dentro de una empresa es que tenga visión de a dónde debe ir la empresa. El gerente debe dar la ruta y es precisamente en aquello que trabajan diariamente los hermanos Espinoza Saltos.

La única máquina que se mantiene hasta ahora es la offset operada por el Sr. Edgar Guerra; pues, es la máquina que imprimía las pastas de los cuadernos. Se contaba con una sola nave industrial y aunque las ventas eran pequeñas ya se vislumbraba un negocio de muchas posibilidades de crecimiento.

Las máquinas con las que la empresa se inició se adquirieron con el aporte de los socios. Estas ya no están operando. Eran básicamente manuales. Sin embargo de que proceso era manual e intervenían unas 4 personas para contar y doblar las hojas, colocar carátulas, grapas, en 4 horas se producían alrededor de 2500 cuadernos, es decir en el día más de 5000 cuadernos, lo cual para ese momento significaba una producción aceptable.

Orgullosamente se presenta como una de las industrias perseverantes y pujantes de la Ciudad de Riobamba y Provincia de Chimborazo que produce básicamente cuadernos; hojas rayadas; carpetas; entre otros y comercializa una amplia línea de expendio en librerías.

Además, es una empresa importadora de papeles y cartulinas que son comercializados a nivel nacional, y últimamente hemos incursionado en la importación de útiles escolares para complementar la línea de los cuadernos.

En la actualidad produce alrededor de 1800 toneladas de papel al año, es decir, una cantidad muy superior a las 40 toneladas que se procesaba al inicio y laboran con 81 personas.

- **La empresa**

Es una empresa dinámica motivada por el optimismo y la confianza en el futuro del país. Produce y comercializa cuadernos de la más alta calidad, con los estándares requeridos en el mercado e importamos los productos de mayor necesidad para el estudiante.

Como resultado de su orientación hacia el cliente y el continuo mejoramiento de los procesos, sus productos se fabrican bajo las normas establecidas en este campo. Cuentan con la infraestructura adecuada y la maquinaria que nos ha hecho una empresa sólida en esta área.

Así mismo, destacan su compromiso con el medio ambiente al producir materiales amigables con el mismo y la responsabilidad de difundir esta necesidad en sus productos.

INPAPEL CIA. LTDA. También contribuye a aumentar la productividad de la empresa, pues genera un entorno saludable y amigable para sus trabajadores, haciendo que su personal trabaje mejor y esté comprometido con esta institución.

- **Misión**

Ser fabricantes de productos elaborados de papel y distinguirse por ser innovadores y líderes en la fabricación y comercialización de suministros de papelería. Buscar la mejora permanente en todos los procesos de producción para ser siempre competitivos y rentables. Contar con personal preparado para satisfacer las necesidades de sus clientes quienes son su gran objetivo. Estar comprometidos con la educación, la comunidad y el medio ambiente.

- **Visión**

Ser un referente en la industria del papel. Apoyar a cada uno de sus colaboradores a ser gestores de cambio en su comunidad. Aportar a la mejora de la educación con productos innovadores de calidad.

- **Valores**

Son los principios inquebrantables que manejan como motores del desarrollo de su actividad.

- Honestidad
- Eficiencia
- Responsabilidad social
- Disciplina
- Innovación
- Respeto

- **Compromiso**

Para INPAPEL Compañía Ltda. El concepto de calidad significa mucho más que sólo la calidad de los productos. Este concepto abarca desde la cuidadosa selección de las materias primas hasta el aseguramiento de la calidad de todos los procesos de trabajo. El aseguramiento de la calidad es un proceso que es controlado, adaptado y mejorado continuamente. INPAPEL Compañía Ltda. ha establecido un sistema integrado de gestión para permitir a todos los directivos y trabajadores desarrollar un pensamiento holístico y la cualidad de decidir y actuar con responsabilidad.

Como empresa que transforma sobre todo materias primas naturales, INPAPEL Compañía Ltda. se siente especialmente comprometida con la conservación de los recursos de una forma respetuosa con el medio ambiente, la optimización de todos los procesos de producción y trabajo y la prevención o bien la recuperación de residuos y emisiones forman en este contexto elementos importantes.

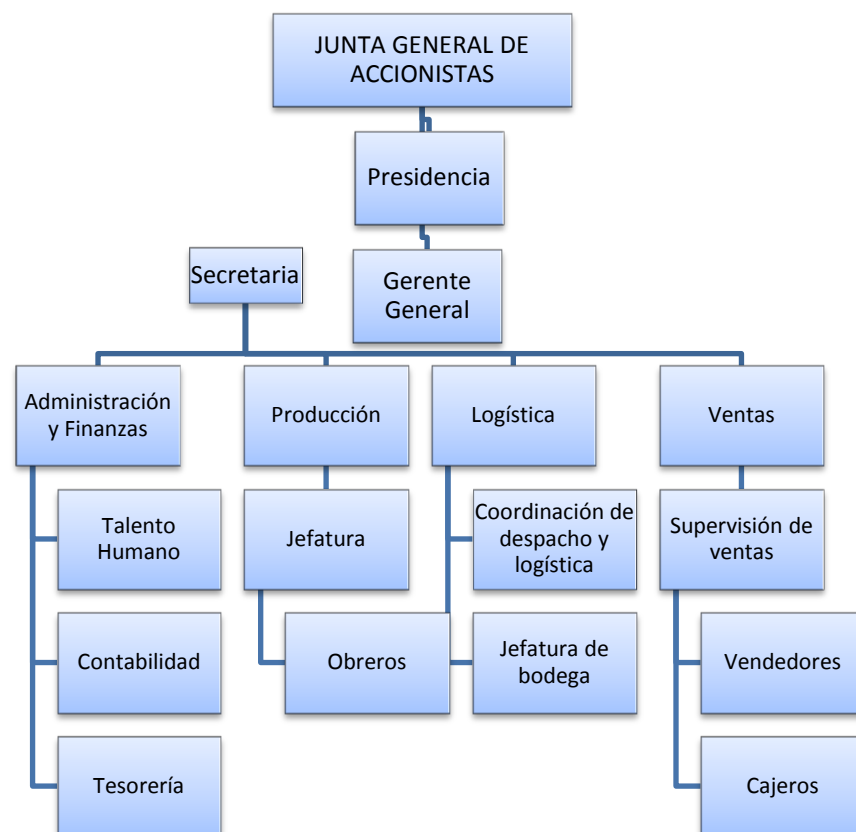
- **Productos que oferta**

- Cuadernos grapados de 20, 30, 40, 50, 60, 80 y 100 hojas, de 1, 2 y 4 líneas, mixtos y parvularios.
- Cuadernos espiral junio de 60 hojas de 1, 2 y 4 líneas, mixtos y parvularios.
- Cuadernos de música de 100 hojas de 1 línea.
- Cuaderno de croquis de 30 hojas tamaño A4 y A5.
- Cuaderno universitario de 60, 100, 180 hojas, de 1, 2 y 4 líneas.
- Cuaderno de dibujo No. 5 de 30 hojas grapado sin margen y de 30 hojas espiral marginado
- Hojas de repuestos de 30.
- Carpetas de cartón tamaño cuaderno INEN, Oficio, de 1, 2 y 4 líneas blanco.
- Papel ministro INEN, Oficio de 1 y 2 líneas con membrete y sin membrete.
- Libretas No. 1 y 2.
- Láminas de dibujo A4 y A3.

- Cuadernos de contabilidad de 50 y 100 hojas grapado y espiral.

Organigrama Estructural de INPAPEL PATRIA Cía. Ltda.

Grafico 12. Organigrama estructural de INPAPEL.



Fuente: INPAPEL

4.2.3 Evaluación del sistema de control interno

Cuestionario de control interno

Dentro de este paso se elabora el cuestionario estándar de control interno para aplicarlo en las industrias de la Ciudad de Riobamba seleccionadas previamente. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Cuestionario de Control Interno Estándar

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A
Generales				
1	¿La industria tiene definidos objetivos claros, medibles y con una fecha de cumplimiento?			
2	¿Se han definido políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones y éstas son modificadas de acuerdo con las necesidades?			
3	¿Los objetivos de la empresa se han alineado con los objetivos de los procesos?			
4	¿Se han definido indicadores clave de desempeño para monitorear los factores claves del éxito?			
5	¿Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos del negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos?			
6	¿Para cada riesgo significativo del negocio identificado existe una respuesta por parte de la gerencia que permita mitigar su impacto?			
7	¿Se ha establecido y comunicado un código de conducta?			
8	¿Se han definido niveles de autoridad?			
9	¿Se han implementado canales de comunicación efectivos?			
10	¿Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas: recursos humanos, procesos, satisfacción de los clientes y financiera?			
Recursos Humanos				
1	¿Está diseñado el perfil profesional para cada cargo o función?			
2	¿Existe un proceso definido para la contratación del personal?			
3	¿Se selecciona el personal en base a conocimientos y aptitudes?			
4	¿Se capacita permanentemente al personal?			
5	¿La empresa posee un organigrama estructural y un funcional?			
6	¿La remuneración es de acuerdo a la responsabilidad que tiene el personal?			

7	¿Se tienen parámetros para medir el desempeño del personal?			
8	¿Se practican encuestas a los trabajadores para conocer el clima organizacional?			
9	¿Se controla el ingreso y salida del personal mediante un reloj digital?			
10	¿Se cuenta con procedimientos que permitan identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores en base a los objetivos?			
Procesos				
1	¿Cada proceso tiene definidos sus objetivos y acciones?			
2	¿Se identifican los riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso?			
3	¿Para cada riesgo existe un control que permite mitigar su impacto?			
4	¿Los procesos están documentados y se revisan de forma permanente para actualizarlos y mejorarlos?			
5	¿Se cuenta con una adecuada segregación de funciones entre el personal que ejecuta, revisa y aprueba los niveles de producción?			
6	¿Se cuenta con herramientas tecnológicas que permitan llevar un control sobre las cantidades producidas, saldos de insumos y entregas finales disminuyendo la carga operativa?			
7	¿Se realizan y documentan inventarios periódicos tanto a insumos, productos en proceso y productos terminados?			
8	¿Se tiene establecido un programa para el adecuado manejo de desperdicios o sobrantes?			
9	¿Se han identificado aquellos procesos que no aportan ningún valor dentro de la producción?			
10	¿La planta de producción se mantiene en perfecto estado de aseo y orden?			
11	¿Se cuenta con recursos destinados a la investigación y desarrollo que busquen mejorar e innovar los productos y las técnicas de producción?			

12	¿La planta de producción cuenta con proveedores alternos de energía en caso de problemas en la fuente primaria de energía?			
13	¿Se cuenta con cronogramas de mantenimiento preventivo para la maquinaria que participa en el proceso?			
14	Cuando se realiza la sustitución de un equipo, ¿se solicita y documenta tanto el aval financiero como técnico, previniendo la compra inadecuada de equipos?			
15	¿Se cuentan con programas de seguimiento al cumplimiento de las normas de seguridad industrial?			
16	¿Se tiene debidamente señaladas las rutas de evacuación, la ubicación de extintores y el equipo de primeros auxilios?			
17	Cuando ingresa personal externo al área de producción, ¿se verifica que cuenten con los elementos de seguridad?			
Clientes				
1	¿Existe un área de servicio al cliente?			
2	¿Están definidos los procedimientos de atención a los clientes?			
3	¿Se capacita permanentemente al personal encargado de atender al cliente?			
4	¿Se dispone de un buzón de sugerencias y quejas?			
5	¿Cada cliente cuenta con una carpeta en donde se archiva toda la información relevante del mismo?			
6	¿Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes?			
7	¿Se captan las percepciones del cliente en lo referente a: cómo quiere que lo atiendas, cuáles son sus inclinaciones, qué quiere comprar, cómo incrementar su confianza, y otros?			
8	¿Se implementan estrategias que le facilitan la vida al clientes, tales como: facilidad para realizar el pedido, el pago, efectuar devoluciones, realizar quejas y otros?			
9	¿Se proporciona un servicio de post – venta efectivo?			
10	¿Se realiza un seguimiento a los reclamos de los clientes, donde se			

	incluye la corrección del problema causado por el producto?			
Ventas				
1	¿Existe y está implementado un manual de procedimientos para ventas?			
2	¿Se han definido políticas dentro del proceso de ventas tales como políticas de precio, descuentos, otorgamiento de créditos y otros?			
3	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de ventas, ejemplo: daños en el servidor que factura, pérdida de datos, caídas del internet y otras?			
4	¿Se realizan encuestas de satisfacción tanto a empleados como a clientes y los resultados son tenidos en cuenta para implementar mejoras en el proceso?			
5	¿La persona que registra la venta y los ingresos del efectivo tiene la custodia del efectivo?			
6	¿Se facilita la realización del pedido del cliente mediante diferentes medios tales como internet, fax, teléfono y otros?			
7	¿Se manejan niveles mínimos de inventario para prevenir pérdidas de ventas por la falta del mismo?			
8	¿Las facturas están debidamente numeradas y cumplen con los requisitos legales?			
9	¿Se archivan por separado las facturas pagadas de las pendientes por cancelar?			
10	¿Se cuentan con indicadores de gestión elaborados por personas diferentes a las que ejecutan el proceso que es medido?			
Compras				
1	¿Existe y está implementado el manual de procedimientos para compras?			
2	¿Se han identificado los riesgos del proceso e implementado controles para mitigarlos?			
3	¿Se realiza una planeación de las compras de acuerdo con las necesidades de producción y/o venta?			

	¿Se definen los requisitos de los productos que se van a comprar?			
4	<p>¿Se cuenta con un proceso de selección de proveedores en el que se tome en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que los productos del proveedor cumplen con los requisitos de compra especificados. - Capacidad para realizar y entregar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida. - Precios favorables para la industria? 			
5	<p>¿Para seleccionar al proveedor se toman en cuenta las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los sistemas de calidad el proveedor - Evaluar muestras de los productos - Experiencia anterior con productos similares - Referencia escrita de otros usuarios? 			
6	¿Para la selección del proveedor por lo menos se investigan tres y se selecciona el que más beneficios traiga a la compañía como: calidad, precio, condiciones y otros?			
7	¿Se realiza una evaluación periódica del proveedor seleccionado de aspectos como: calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, y otros?			
8	¿Los encargados de las compras no tienen acceso directo a los desembolsos de efectivo?			
9	¿Por lo menos una vez al año se elabora un presupuesto de compras y mensualmente se le hace seguimiento a su cumplimiento, se analizan las variaciones y se toman acciones?			
10	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas del internet, desastres naturales y otros?			
Inventarios				
1	¿Se dispone de un manual de procedimientos para el área de			

	inventarios?			
2	¿Se han identificado los riesgos del proceso e implementado controles para mitigarlos?			
3	<p>¿Se han definido políticas de inventarios para disminuir riesgos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conteos periódicos - Autorizaciones para entrada y salida de inventarios. - Políticas para provisión de inventario obsoleto, dañado y de lenta rotación? 			
4	¿Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento?			
5	¿La persona que registra las transacciones del inventario, no autoriza entradas o salidas del inventario, no supervisa ni tiene a su cargo la custodia del inventario?			
6	¿El inventario está asegurado en caso de pérdida (incendio, robo, catástrofes y otros)?			
7	¿El inventario es almacenado en un sitio adecuado para su conservación (temperatura, luz, libre de olores, aseado y otros)?			
8	¿El almacén o bodega cuenta con seguridad física adecuada?			
9	¿Se dispone de un sistema que permita conocer la ubicación y cantidad del inventario en tiempo real?			
10	¿El inventario está etiquetado de tal forma que permite conocer: referencia, nombre, fecha de vencimiento, cantidad actual y otros?			
Caja				
1	¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?			
2	¿Se realizan depósitos diarios del dinero recaudado?			
3	¿Se practican arqueos periódicos del efectivo?			
4	¿Los custodios de caja cuentan con pólizas de seguro?			
5	¿El efectivo es guardado en caja fuerte?			
6	¿El área del efectivo es restringida?			
7	¿El puesto de cajero es rotativo?			

8	¿Los valores recaudados son registrados en su respectivo libro?			
9	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?			
10	¿Los desembolsos de caja están debidamente respaldados por comprobantes?			

Elaborado por: María Yungán

4.2.4 Determinar el nivel de riesgo de las empresas industriales analizadas

Luego de aplicados los cuestionarios de control interno en las entidades analizadas se han obtenido los resultados que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Tabulación del cuestionario de control interno

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
Generales																
1	¿La industria tiene definidos objetivos claros, medibles y con una fecha de cumplimiento?	X			X			X			X			X		
2	¿Se han definido políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones y éstas son modificadas de acuerdo con las necesidades?	X			X			X			X			X		
3	¿Los objetivos de la empresa se han alineado con los objetivos de los procesos?	X			X			X			X			X		
4	¿Se han definido indicadores clave de desempeño para monitorear los factores claves del éxito?		X			X			X			X			X	
5	¿Se vigila el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar riesgos del negocio que puedan impedir el logro de sus objetivos?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
6	¿Para cada riesgo significativo del negocio identificado existe una respuesta por parte de la gerencia que permita mitigar su impacto?		X			X			X			X			X	
7	¿Se ha establecido y comunicado un código de conducta?		X			X			X			X		X		
8	¿Se han definido niveles de autoridad?	X			X			X			X			X		
9	¿Se han implementado canales de comunicación efectivos?	X			X			X			X			X		
10	¿Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas: recursos humanos, procesos, satisfacción de los clientes y financiera?	X			X			X			X			X		
Recursos Humanos																
1	¿Está diseñado el perfil profesional para cada cargo o función?	X				X			X			X		X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
2	¿Existe un proceso definido para la contratación del personal?	X			X			X			X			X		
3	¿Se selecciona el personal en base a conocimientos y aptitudes?	X			X			X			X			X		
4	¿Se capacita permanentemente al personal?		X			X			X		X			X		
5	¿La empresa posee un organigrama estructural y un funcional?		X			X		X			X			X		
6	¿La remuneración es de acuerdo a la responsabilidad que tiene el personal?	X			X			X			X			X		
7	¿Se tienen parámetros para medir el desempeño del personal?		X			X			X			X		X		
8	¿Se practican encuestas a los trabajadores para conocer el clima organizacional?		X			X			X			X			X	
9	¿Se controla el ingreso y salida del personal mediante un reloj digital?		X			X			X			X			X	

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
10	¿Se cuenta con procedimientos que permitan identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores en base a los objetivos?		X			X			X			X			X	
Procesos																
1	¿Cada proceso tiene definidos sus objetivos y acciones?		X			X			X			X			X	
2	¿Se identifican los riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso?		X			X			X			X			X	
3	¿Para cada riesgo existe un control que permite mitigar su impacto?		X			X			X			X			X	
4	¿Los procesos están documentados y se revisan de forma permanente para actualizarlos y mejorarlos?		X			X			X			X			X	
5	¿Se cuenta con una adecuada segregación de funciones entre el personal que ejecuta, revisa y aprueba los niveles de producción?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
6	¿Se cuenta con herramientas tecnológicas que permitan llevar un control sobre las cantidades producidas, saldos de insumos y entregas finales disminuyendo la carga operativa?	X			X				X		X			X		
7	¿Se realizan y documentan inventarios periódicos tanto a insumos, productos en proceso y productos terminados?		X			X			X		X			X		
8	¿Se tiene establecido un programa para el adecuado manejo de desperdicios o sobrantes?	X			X			X			X			X		
9	¿Se han identificado aquellos procesos que no aportan ningún valor dentro de la producción?		X			X			X			X			X	
10	¿La planta de producción se mantiene en perfecto estado de aseo y orden?	X			X			X			X			X		
11	¿Se cuenta con recursos destinados a la investigación y desarrollo que busquen mejorar e innovar los productos y las técnicas de producción?		X			X			X		X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
12	¿La planta de producción cuenta con proveedores alternos de energía en caso de problemas en la fuente primaria de energía?	X			X			X			X			X		
13	¿Se cuenta con cronogramas de mantenimiento preventivo para la maquinaria que participa en el proceso?		X			X			X			X		X		
14	Cuando se realiza la sustitución de un equipo, ¿se solicita y documenta tanto el aval financiero como técnico, previniendo la compra inadecuada de equipos?	X			X			X			X			X		
15	¿Se cuentan con programas de seguimiento al cumplimiento de las normas de seguridad industrial?		X			X			X			X			X	
16	¿Se tiene debidamente señaladas las rutas de evacuación, la ubicación de extintores y el equipo de primeros auxilios?		X		X			X			X			X		
17	Cuando ingresa personal externo al área de producción, ¿se verifica que cuenten con los elementos de seguridad?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
Clientes																
1	¿Existe un área de servicio al cliente?	X			X			X			X			X		
2	¿Están definidos los procedimientos de atención a los clientes?		X			X			X			X			X	
3	¿Se capacita permanentemente al personal encargado de atender al cliente?	X				X			X			X		X		
4	¿Se dispone de un buzón de sugerencias y quejas?		X			X			X		X			X		
5	¿Cada cliente cuenta con una carpeta en donde se archiva toda la información relevante del mismo?	X			X			X			X			X		
6	¿Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes?		X			X			X			X			X	
7	¿Se captan las percepciones del cliente en lo referente a: cómo quiere que lo atiendas, cuáles son sus inclinaciones, qué quiere comprar, cómo incrementar su confianza, y otros?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
8	¿Se implementan estrategias que le facilitan la vida al cliente, tales como: facilidad para realizar el pedido, el pago, efectuar devoluciones, realizar quejas y otros?	X			X			X			X			X		
9	¿Se proporciona un servicio de post – venta efectivo?		X			X			X			X			X	
10	¿Se realiza un seguimiento a los reclamos de los clientes, donde se incluye la corrección del problema causado por el producto?	X			X			X			X			X		
Ventas																
1	¿Existe y está implementado un manual de procedimientos para ventas?		X			X			X			X			X	
2	¿Se han definido políticas dentro del proceso de ventas tales como políticas de precio, descuentos, otorgamiento de créditos y otros?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
3	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de ventas, ejemplo: daños en el servidor que factura, pérdida de datos, caídas del internet y otras?		X			X			X			X			X	
4	¿Se realizan encuestas de satisfacción tanto a empleados como a clientes y los resultados son tenidos en cuenta para implementar mejoras en el proceso?		X			X			X			X			X	
5	¿La persona que registra la venta y los ingresos del efectivo tiene la custodia del efectivo?	X			X			X			X			X		
6	¿Se facilita la realización del pedido del cliente mediante diferentes medios tales como internet, fax, teléfono y otros?		X			X			X			X			X	
7	¿Se manejan niveles mínimos de inventario para prevenir pérdidas de ventas por la falta del mismo?	X			X			X			X			X		
8	¿Las facturas están debidamente numeradas y cumplen con los requisitos legales?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
9	¿Se archivan por separado las facturas pagadas de las pendientes por cancelar?	X			X			X			X			X		
10	¿Se cuentan con indicadores de gestión elaborados por personas diferentes a las que ejecutan el proceso que es medido?		X			X			X			X			X	
Compras																
1	¿Existe y está implementado el manual de procedimientos para compras?		X			X			X			X			X	
2	¿Se han identificado los riesgos del proceso e implementado controles para mitigarlos?		X			X			X			X			X	
3	¿Se realiza una planeación de las compras de acuerdo con las necesidades de producción y/o venta?	X			X			X			X			X		
	¿Se definen los requisitos de los productos que se van a comprar?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
4	<p>¿Se cuenta con un proceso de selección de proveedores en el que se tome en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que los productos del proveedor cumplen con los requisitos de compra especificados. - Capacidad para realizar y entregar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida. - Precios favorables para la industria? 	X			X			X			X			X		
5	<p>¿Para seleccionar al proveedor se toman en cuenta las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los sistemas de calidad el proveedor - Evaluar muestras de los productos - Experiencia anterior con productos similares - Referencia escrita de otros usuarios? 	X			X			X			X			X		
6	¿Para la selección del proveedor por lo menos se investigan tres y se selecciona el que más beneficios traiga a la compañía como: calidad, precio, condiciones y otros?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
7	¿Se realiza una evaluación periódica del proveedor seleccionado de aspectos como: calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, y otros?		X			X			X			X			X	
8	¿Los encargados de las compras tienen acceso directo a los desembolsos de efectivo?	X			X			X			X			X		
9	¿Por lo menos una vez al año se elabora un presupuesto de compras y mensualmente se le hace seguimiento a su cumplimiento, se analizan las variaciones y se toman acciones?		X			X			X			X			X	
10	¿Se cuenta con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas del internet, desastres naturales y otros?		X			X			X			X			X	

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
Inventarios																
1	¿Se dispone de un manual de procedimientos para el área de inventarios?		X			X			X			X			X	
2	¿Se han identificado los riesgos del proceso e implementado controles para mitigarlos?		X			X			X			X			X	
3	¿Se han definido políticas de inventarios para disminuir riesgos como: <ul style="list-style-type: none"> - Conteos periódicos - Autorizaciones para entrada y salida de inventarios. - Políticas para provisión de inventario obsoleto, dañado y de lenta rotación? 		X			X			X			X			X	
4	¿Se realizan capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento?		X			X			X			X			X	

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
5	¿La persona que registra las transacciones del inventario, autoriza entradas o salidas del inventario, supervisa y tiene a su cargo la custodia del inventario?		X			X			X			X			X	
6	¿El inventario está asegurado en caso de pérdida (incendio, robo, catástrofes y otros)?		X		X				X		X			X		
7	¿El inventario es almacenado en un sitio adecuado para su conservación (temperatura, luz, libre de olores, aseado y otros)?	X			X			X			X			X		
8	¿El almacén o bodega cuenta con seguridad física adecuada?	X			X			X			X			X		
9	¿Se dispone de un sistema que permita conocer la ubicación y cantidad del inventario en tiempo real?		X			X			X		X			X		
10	¿El inventario está etiquetado de tal forma que permite conocer: referencia, nombre, fecha de vencimiento, cantidad actual y otros?	X			X			X			X			X		

No.	PREGUNTAS	Empresa “Sacha” Confecciones			Industria maderera Buenaño			Industrias metálicas Vilema			Industria Proalim			Inpapel Patria Cía. Ltda.		
		SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A
Caja																
1	¿Existen controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero?	X			X			X			X			X		
2	¿Se realizan depósitos diarios del dinero recaudado?		X			X			X			X		X		
3	¿Se practican arqueos periódicos del efectivo?		X			X			X			X			X	
4	¿Los custodios de caja cuentan con pólizas de seguro?		X			X			X			X			X	
5	¿El efectivo es guardado en caja fuerte?		X			X			X			X			X	
6	¿El área del efectivo es restringida?		X			X			X			X			X	
7	¿El puesto de cajero es rotativo?	X			X			X			X			X		
8	¿Los valores recaudados son registrados en su respectivo libro?	X			X			X			X			X		
9	¿Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores?	X			X			X			X			X		
10	¿Los desembolsos de caja están debidamente respaldados por comprobantes?	X			X			X			X			X		

Para determinar el nivel de riesgo, se valoran las respuestas afirmativas y negativas de conformidad a lo respondido en los cuestionarios de control interno aplicados. La tabla siguiente muestra los resultados.

Tabla 4. Determinación del riesgo

Preguntas	PT	Empresa “Sacha” Confecciones		Industria maderera Buenaño		Industrias metálicas Vilema		Industria Proalim		Inpapel Patria Cía. Ltda.	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Generales	10	7	3	7	3	7	3	7	3	8	2
Recursos Humanos	10	4	6	4	6	5	5	7	3	8	2
Procesos	17	7	10	8	9	7	10	10	7	11	6
Clientes	10	6	4	5	5	5	5	6	4	7	3
Ventas	10	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4
Compras	10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Inventarios	10	3	7	4	6	3	7	6	4	6	4
Caja	10	5	5	5	5	5	5	5	5	6	4
TOTALES	87	42	45	43	44	42	45	51	36	57	30
% Cumplimiento		48,28		49,43		48,28		58,62		65,52	
% Riesgo			51,72		50,57		51,72		41,38		34,48

Elaborado por: María Yungán.

Análisis de resultados

Se realizaron encuestas de control interno estándar a las cinco industrias seleccionados de la Ciudad de Riobamba, los aspectos evaluados son los generales referentes a la administración y a las áreas de recursos humanos, procesos o producción, clientes, ventas, compras inventarios y caja, cada área tiene diez preguntas excepto procesos que tiene diecisiete, el puntaje total a obtener es de 87; los resultados revelan lo siguiente:

- La Empresa “Sacha” Confecciones, presenta los siguientes resultados: Generales, siete respuestas afirmativas y tres negativas; Recursos Humanos cuatro afirmativas y seis negativas, en Procesos siete afirmativas y diez negativas, Clientes seis afirmativas y cuatro negativas, Ventas, Compras y Caja cinco positivas y cinco negativas y en Inventarios tres positivas y siete negativas; dando un total de cuarenta y dos respuestas afirmativas y cuarenta y cinco respuestas negativas. El porcentaje de cumplimiento es del 48,28% mientras que el riesgo es de 51,72%.
- La Industria maderera “Buenaño”, presenta los siguientes resultados: Generales, siete respuestas afirmativas y tres negativas; Recursos Humanos cuatro afirmativas y seis negativas, en Procesos ocho afirmativas y nueve negativas, Clientes, Ventas, Compras y Caja cinco positivas y cinco negativas y en Inventarios cuatro positivas y seis negativas; dando un total de cuarenta y tres respuestas afirmativas y cuarenta y cuatro respuestas negativas. El porcentaje de cumplimiento es del 49,43% mientras que el riesgo es de 50,57%.
- La Industria metálica “Vilema” presenta los siguientes resultados: Generales, siete respuestas afirmativas y tres negativas; Recursos Humanos, Clientes, Ventas, Compras y Caja cinco positivas y cinco negativas, Procesos siete afirmativas y diez negativas y en Inventarios tres positivas y siete negativas; dando un total de cuarenta y tres respuestas afirmativas y cuarenta y cuatro respuestas negativas. dando un total de cuarenta y dos respuestas afirmativas y cuarenta y cinco respuestas negativas. Los porcentajes de cumplimiento (48,28%) y riesgo (51,72%) son iguales a los de la empresa “Sacha” Confecciones y coinciden en los aspectos deficientes.
- Por otra parte, la industria Proalim, presenta los siguientes resultados: Generales y Recursos Humanos siete respuestas afirmativas y tres negativas; Procesos diez afirmativas y siete negativas, Clientes seis afirmativas y cuatro negativas, Ventas, Compras y Caja cinco positivas y cinco negativas y en Inventarios seis positivas y cuatro negativas; dando un total de cincuenta y un respuestas afirmativas y treinta y seis respuestas negativas. El porcentaje de cumplimiento es del 58,62% mientras que el

riesgo es de 41,38%, presentando una ligera fortaleza en cuanto al área de recursos humanos y el manejo de sus inventarios.

- Finalmente, Inpapel Patria Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados: Generales y Recursos Humanos ocho respuestas afirmativas y dos negativas; Procesos once afirmativas y seis negativas, Clientes siete afirmativas y tres negativas, Ventas seis afirmativas y cuatro negativas, Compras cinco positivas y cinco negativas, Inventarios y Caja seis positivas y cuatro negativas; dando un total de cincuenta y siete expuestas afirmativas y treinta respuestas negativas. Cuenta con el menor riesgo de entre todas, 34,48%, permitiendo destacar que posee mayor cuidado con los aspectos generales de la industria, selección de proveedores, atención al cliente y otros aspectos evaluados, con un porcentaje de cumplimiento de 65,52%.

Con lo analizado anteriormente se concluye que las industrias de la Ciudad de Riobamba tienen varias falencias en cuanto a sus áreas en común, sin embargo, con la aplicación de las políticas que se sugerirán en lo posterior se podrá mitigar los riesgos reduciendo su porcentaje.

4.2.5 Elaborar el manual de control interno estándar

4.2.5.1 Manual de control interno estándar

Área de compras

Introducción

Para contar con una guía de las políticas y procedimientos de compras, establecidos por la Industria “OGSIAIR” se ha diseñado este manual con el fin de que la administración disponga de una herramienta de control que le permita manejar con efectividad los procesos de compras. Dicho manual se ha elaborado con el objetivo de que todo el

personal esté debidamente informado sobre el procedimiento a seguir en la adquisición de bienes a ser utilizados en el desarrollo de las actividades que lleva a cabo la institución.

La utilidad de este manual se mantendrá sólo si se revisa periódicamente y se introducen los cambios que la dinámica funcional de la industria requiere.

Objetivos del manual

Los objetivos específicos del manual son los siguientes:

- Establecer un método estándar para ejecutar las operaciones rutinarias del área de compras. Lo que significa dotar a la institución de una descripción detallada de cada una de las etapas en que se descompone la tarea del manejo de compras.
- Ofrecer al personal una guía descriptiva de la secuencia a seguir en el proceso. Esta guía servirá de base para orientar a los nuevos empleados.
- Proporcionar a los niveles de supervisión una herramienta para medir la eficiencia de las operaciones que sirva a la vez para controlar la uniformidad en la ejecución de la labor administrativa.
- Hacer eficiente control interno de compras para evitar la duplicidad de funciones y lograr ejecutar esta acción con la menor dedicación de tiempo y esfuerzo.
- Facilitar la continuidad de las operaciones, asegurando que las tareas sean realizadas de manera uniforme y estándar.

Estructura del manual

El contenido del manual se ha dividido en secciones, donde cada una representa el detalle del tema tratado.

- Las políticas orientan sobre las acciones a tomar en determinadas situaciones.
- El procedimiento está dedicado a ordenar, en forma lógica, todos los pasos que se deben ejecutar secuencialmente.
- En este esquema se realiza una descripción narrativa donde se especifica la acción a ejecutar y el responsable de realizar dicha acción.

Mantenimiento del manual

Se recomienda que periódicamente sea revisado para incorporarle los nuevos estándares y permanezca actualizado para lograr una adecuada utilización del mismo.

La edición, actualización, distribución de este manual es responsabilidad de la administración y el auditor interno velará por el cumplimiento del procedimiento establecido. Cualquier modificación sustancial al manual será ratificada por la dirección ejecutiva.

Políticas de compras

1. Compras de materia prima, artículos, bienes y servicios

1.1. La materia prima, artículos, bienes y servicios a comprar deberá estar incluida en el presupuesto aprobado por la industria.

1.2. La materia prima, artículos, bienes y servicios a comprar, que no estén incluidos en el presupuesto, deberán cumplir con las exigencias establecidas para estos casos por las diferentes agencias.

1.3. Las compras de materia prima, artículos, bienes y servicios, serán realizadas, previo análisis de la administración con la aprobación de la dirección ejecutiva.

1.4. La administración será responsable de determinar los renglones de material gastable, formularios y material de limpieza que requieran reabastecimiento.

2. Cotizaciones

2.1. El Formulario de Requisición de Compras deberá ser llenado y enviado por el departamento solicitante a la administración, quien controla el presupuesto de compras y solicita cotizaciones.

2.2. El Formulario de Requisición de Compras deberá contener la descripción y las especificaciones claras de los materiales, productos y servicios a ser adquiridos.

2.3. El Formulario de Requisición de Compras deberá especificar a qué renglón del presupuesto se hará el cargo correspondiente.

2.4. Se deben solicitar Cotizaciones a los proveedores para obtener mejores condiciones en el mercado en cuanto a precios, calidad y servicios.

2.5. Las Cotizaciones deberán contener descripciones iguales a las especificaciones requeridas en el formulario para los artículos que se desean comprar.

2.6. Las Cotizaciones deben contener precios firmes y fechas posibles de entrega.

2.7. Las Cotizaciones pueden provisionalmente recibirse por fax y en el expediente final deben presentarse por escrito, en original y sin tachaduras.

2.8. Las Cotizaciones serán objeto de estudio por el director ejecutivo y administración.

3. Órdenes de compra

3.1. Las órdenes de comprar serán remuneración consecutiva pre – impresa.

- 3.2. Las órdenes de compra serán preparadas por una persona diferente a la que aprueba y a la que realiza los registros contables.
- 3.3. Las órdenes de compra serán distribuidas de la siguiente manera:
- a. Original para proveedor.
 - b. Copia para la encargada de servicios administrativos / anexar a la factura de pago al proveedor.
 - c. Copia para el cronológico de contabilidad / para el registro contable.
- 3.4. Las requisiciones y órdenes de compra dañadas o anuladas serán selladas como “Cancelada”, devolviéndose el original y las copias a contabilidad para ser archivadas.
- 3.5. Los criterios para la adjudicación de las órdenes de compra, se fundamentarán principalmente en la calidad, precios, descuentos, transporte y entrega oportuna.
- 3.6. Para seleccionar la firma ganadora, se utilizará un formulario de comparación de cotizaciones que incluya especificación, precio y tiempo de entrega, así como otros criterios que se consideren necesarios.
- 3.7. En el caso de que no se lleve a cabo el procedimiento de cotizaciones, la encargada de servicios administrativos preparará un memorándum de justificación que quedará en archivo.
- 3.8. El memorándum estará basado en los siguientes criterios: (Distribuidores exclusivos y extensión de un contrato existente).
- 3.9. Bajo ningún concepto deberá destruirse una orden de compra.
- 3.10. Se mantendrá un registro y un archivo por cada orden de compra emitida, que contendrá todo lo relativo a la solicitud de compra.

3.11. La administración será responsable de preparar las órdenes de compras pre - numeradas.

4. Límites discrecionales

a. Solicitud de cotizaciones

Las compras por valor inferior a la suma de \$ 4.000,00 podrán efectuarse de manera directa sin cotizaciones escritas, procurando en lo posible diversificar los proveedores.

Para compras de \$ 4.001,00 en adelante se deben solicitar por lo menos tres (3) cotizaciones escritas.

b. Aprobación de cotizaciones

Las cotizaciones menores de \$ 4.000,00 serán aprobadas directamente por la administración.

El jefe del departamento de compras revisará y aprobará las cotizaciones con valores de hasta \$ 10.000,00.

Las compras de valores superiores a los \$ 10.000,00 deberán ser avaladas por el Comité de Compras.

Las compras por un valor superior a los \$ 35.000,00 deberán ser ratificadas además, por el gerente general.

c. Aprobación órdenes de compras

Todas las órdenes de compras, previa autorización de las cotizaciones, según las políticas establecidas, serán aprobadas por la dirección ejecutiva.

5. Disposiciones generales

- 5.1. Ningún empleado de la compañía participará en la selección, adjudicación o administración de una orden de compra y/o contrato, si tiene alguna relación, parentesco o negocios con las firmas que califiquen para la adjudicación del contrato y/o de la orden de compra.
- 5.2. Los empleados involucrados en el proceso de compras de bienes y/o servicios, no deberán aceptar gratificaciones, favores o cualquier otro valor monetario de los suplidores.
- 5.3. Las requisiciones de compras que no estén debidamente completadas y autorizadas no serán recibidas por el asistente de compras.
- 5.4. Las violaciones a estas disposiciones generales, serán sancionadas de acuerdo al reglamento interno de trabajo.
- 5.5. Las compras al contado se registrarán bajo las mismas reglamentaciones que las compras a crédito.
- 5.6. Los activos fijos comprados deberán ser incluidos en el seguro contra todo riesgo. Los activos de montos menores se incluirán al realizar la revisión periódica de la cobertura del seguro. Los activos de alta cuantía como son la adquisición de vehículos, equipo de cómputos, y otros, se asegurarán al momento de su adquisición.

Comité de compras

Estará conformado por los siguientes funcionarios de la empresa:

- Gerente financiero administrativo
- Contralor
- Jefe de compras

Procedimiento de compra

Introducción

Compra es una de las actividades más importantes que se realiza en toda institución, ya que cumple con la función de suplir las necesidades de bienes y servicios que requieren para mantenerla funcionando y poder darle continuidad al trabajo que se desarrolla en la misma.

La materia prima constituye todo material que servirá para fabricar el producto final de la industria.

Los bienes y servicios incluyen la adquisición de material gastable, mobiliarios y equipos ya sea de oficina, de cómputos, audiovisuales, de transporte y otros, al igual que la confección del material impreso en general.

Otro renglón se refiere a la compra de los servicios necesarios para realizar reuniones, asambleas, y actos incluidos dentro de las actividades de la industria, como son las compras de refrigerios, alquiler de mozos, reservación de salones, brindis, compra de flores y más.

En las ocasiones que se soliciten materiales y artículos especiales, los cuales requieren de una preparación técnica específica para su identificación, la encargada de servicios administrativos solicitará la ayuda del personal especializado.

Control interno y sus objetivos

Control No. 1

Recibir las solicitudes de compras a través del formulario de requisición de compras.

Objetivo

Mantener control de los pedidos realizados por el personal autorizado de cada unidad, departamento o proyecto.

Control No. 2

Obtener cotizaciones de dos o tres suplidores con anticipación a la ejecución de cada compra.

Objetivo

Depurar adecuadamente a los suplidores para realizar compra bajo las mejores condiciones del mercado, en cuanto a precios, calidad y servicios.

Control No. 3

Expedir una orden de compra pre - numerada de imprenta por cada requisición de compras procesadas.

Objetivos

Establecer el control numérico de los pedidos realizados por concepto de compras.

Mantener control de las órdenes asignadas a los proveedores.

Establecer un documento oficial de la institución para solicitar las adquisiciones a los proveedores.

Control No. 4

Segregar las siguientes funciones:

- Aprobaciones de cotizaciones

- Preparación de órdenes de compras
- Aprobación de órdenes de compras
- Recepción de mercancías
- Registro contable de las compras

Objetivo

Establecer verificaciones cruzadas de los artículos o servicios solicitados en cuanto a cantidad y valor.

Dificultar la intención de poder realizar fraudes.

Secciones

El procedimiento de compras se ha dividido en secciones dependiendo del tipo de compra y de los límites discrecionales establecidos para la adquisición de los bienes y servicios a adquirir.

El procedimiento de compras incluye:

- Solicitud de compras
- Cotización
- Orden de compra
- Registro de compra

Tabla 5. Procedimiento de Compras

Solicitud de Compras	
Responsable	Procedimiento Cotización
Unidad o área solicitante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prepara una requisición de compras en original y copia especificando claramente detalles de los artículos o servicios solicitados. 2. Firma la requisición de compras en el espacio de Solicitado por: en señal de autorización para iniciar el proceso de la adquisición.
Asistente del departamento de compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la requisición de compras debidamente autorizada. 2. Verifica si la compra está incluida en el presupuesto del solicitante. Si no está incluida en el presupuesto continua el paso 3. Si está incluida en presupuesto continua al paso 4. 3. Solicita la aprobación de la compra a la dirección ejecutiva. Si la compra es aprobada continua con el paso 4. Si la compra es rechazada lo notifica al solicitante. 4. Solicita cotizaciones según límites discrecionales establecidos. <p>Nota: Si existe un proveedor exclusivo, no será necesario efectuar cotizaciones y la compra debe estar amparada con un memo del supervisor del departamento de compras que justifique la ausencia de cotizaciones.</p>
Supervisor del departamento de compras	<ol style="list-style-type: none"> 5. Analiza las cotizaciones y recomienda la mejor opción referente a precio, calidad y responsabilidad en la entrega. 6. Remite cotizaciones para su aprobación según los límites discrecionales. Para tales fines utiliza el formulario de cotización.
Jefe del departamento de compras	<ol style="list-style-type: none"> 7. Recibe el formulario de cotizaciones, analiza los documentos y toma las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> - Si está de acuerdo con el proceso y siguiendo el dictamen de los límites discrecionales procede a recomendar el proveedor y firma en señal de aprobación al proceso de compras. <p>Nota: Si el monto de la cotización es menor de \$ 10.000,00 la remite al asistente del departamento de compras pasa al punto 10.</p>

	<p>Si el monto de la cotización es mayor de \$ 10.000,00 la remite al Comité de compras. Pasa al punto 8.</p> <p>Si no está de acuerdo lo comunica al asistente del departamento de compras pasa al punto 10.</p>
Comité de compras	<p>8. Recibe formulario de cotización junto al de requisición de compra. Si está de acuerdo firma el formulario de cotizaciones en señal de aprobación.</p> <p>Nota: Si el valor total de la compra no excede el \$ 35.000,00 remite el documento al asistente del departamento de compras. Pasa al punto 10.</p> <p>Si la compra excede del valor de \$ 35.000,00 remite a la gerencia general para que proceda a ratificar la compra estampando su firma en el formulario de cotización. Pasa al 9.</p> <p>Si no está de acuerdo la devuelve al jefe del departamento de compras indicando su inconformidad.</p>
Gerencia General	<p>9. Recibe las cotizaciones superiores a los \$ 35.000,00.</p> <p>Si está de acuerdo firma el formulario de cotizaciones en la señal de aprobación y pasa al punto 10.</p> <p>Si no está de acuerdo la devuelve al comité de compras indicando su inconformidad.</p>
Asistente del departamento de compras	<p>10. Recibe la requisición de compra junto con el formulario de cotización.</p> <p>Si está aprobada la cotización sigue al punto 11.</p> <p>Si la cotización no fue aprobada lo informa al solicitante.</p> <p>11. Prepara orden de compra en original y dos copias.</p>
Orden de Compra	
Responsable	Procedimiento
Asistente del departamento de compras	<p>12. Prepara orden de compra en original y dos copias.</p> <p>13. Firma la orden de compra en el espacio de Preparado por y la remite anexa con el formulario de cotizaciones y autorizado y el de requisición interna al jefe de compras.</p>
Jefe de	14. Recibe la orden de compra con sus anexos y revisa si todo está correcto.

compras	<p>a. Si tiene observaciones se comunica con el asistente del departamento de compras.</p> <p>b. Si todo está correcto sigue el paso 15.</p> <p>15. Firma la orden de compra en el espacio de autorizado y la devuelve al asistente del departamento de compras.</p>
Asistente del departamento de compras	<p>16. Recibe la orden de compra con sus anexos.</p> <p>Si fue rechazada sigue el paso 17.</p> <p>Si fue aprobada sigue el paso 18.</p>
Registro de Compra	
Responsable	Procedimiento
Asistente del departamento de compras	<p>17. Imprime la palabra anulada en toda la documentación de la compra y lo informa al solicitante.</p> <p>18. Distribuye la orden de compra como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original al proveedor para realizar la compra. - Copia a contabilidad para el registro contable. - Copia a logística – bodega para recibir el bien o servicio y anexarla a la factura junto a la cotización y a la requisición para los trámites de pago. <p>19. Recibe novedades del área de bodega, inconformidades o cumplimientos de proveedores y actualiza la calificación del proveedor.</p> <p>20. Remite el expediente completo de la compra al contador para fines de pago.</p>
Contador	<p>21. Recibe la copia de la orden de compra para fines de archivo cronológico y registro contable de la compra.</p>

Fuente: (Auditores de Riesgo, 2013)

- **Objetivos del levantamiento de procedimientos**

Con el levantamiento de procedimientos por parte de los funcionarios se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Cumplir con el mandato constitucional y legal de implementar métodos y procedimientos de control interno.
- Identificar los trámites de cada operación.
- Identificar las funciones del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento. Ejemplo: cuánto tiempo se gasta el trámite de un contrato, una cuenta, recepción de suministros, otros.
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de funciones por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada paso de un procedimiento, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración de los manuales de control interno (Procedimientos y Funciones).
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.

- **Funciones del Grupo Directivo; de Apoyo y Asesor en el Proceso de Levantamiento, Revisión, Actualización e Implementación de los Procedimientos que conforman el Manual de Control Interno.**

A continuación se indican las funciones de los grupos utilizados en estas labores de levantamiento, elaboración, revisión, modernización y actualización de los manuales de control interno o de procedimientos integrales, así:

- **Funciones del grupo directivo**

La Gerencia, incluyéndose, designará un grupo de nivel directivo para que supervise todas las tareas que esto origine como el levantamiento, la revisión, ajustes de los procedimientos y posteriormente su mantenimiento, de acuerdo con las orientaciones de asesores o coordinadores encargados de estas labores y sus funciones son:

- Dirigir y supervisar el cumplimiento del levantamiento de los procedimientos por parte del grupo de apoyo, de los jefes de oficina u otro método que se utilice.
- Señalar las directrices y políticas para el levantamiento de los procedimientos actuales.
- Controlar la ejecución y cumplimiento del levantamiento de los procedimientos mediante un plan de trabajo, teniendo en cuenta el tiempo y la calidad de las labores
- Canalizar la recolección de los distintos procedimientos por cada área en las fechas o plazos establecidos

- **Funciones del grupo de apoyo**

Estará integrado por un representante de cada área de la Empresa según su organigrama, con un perfil del funcionario, así: Que se destaque por su colaboración, interés, actitud positiva al cambio y la modernización; las funciones de este grupo son:

- Con los jefes de oficina y/o el funcionario respectivo levantar mediante formato único los procedimientos actuales efectuando las verificaciones y correcciones de los mismos (en borrador).
- Acatar y sujetarse a la metodología y orientaciones emanadas por los asesores y por estas instrucciones.
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones para la simplificación, mejoramiento y modernización de los procedimientos, así como el señalamiento de puntos de control.
- Llevar un registro e informar por escrito sobre los procedimientos que están bajo su cargo.
- Proponer objetivos, normas legales o base legal medidas de seguridad e informes a elaborar por cada uno de los procedimientos que conformen el Manual.

- **Funciones del grupo asesor o coordinadores**

Integrado por profesionales en diversas áreas, con experiencia en la elaboración e implantación de manuales de control interno, tendrá como funciones:

- Establecer la metodología, coordinar el levantamiento de procedimientos técnicos a cargo de los miembros del grupo de apoyo, así como coordinar su actualización, evaluación, modificación y posterior integración en los manuales de procedimientos respectivos.

Tabla 6. Formato para el levantamiento de los procedimientos

FECHA DEL LEVANTAMIENTO:			PAGINA NO.:	CÓDIGO:
PROCEDIMIENTO:				
PASO No.	FUNCIONARIO RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMATO

Este formato único, ya probado en diferentes entidades, con magníficos resultados, se recomienda utilizarlo obligatoriamente para unificarlos en toda la empresa, su implantación facilita la consulta de información y control sobre los procedimientos.

Tabla 7. Ejemplo del formato para el levantamiento de los procedimientos

PASO NO.	FUNCIONARIO RESPONSABLE	DEPENDENCIA	DESCRIPCIÓN	FORMATO
3	Jefe de Oficina de Gestión y Autocontrol	Oficina de Gestión y Autocontrol	Mantener actualizadas las bases de datos sobre los indicadores necesarios en cada área de la Secretaría	
4	Director de Talento Humano	Dirección de Talento Humano	Expedir certificados de servicio y salario que le soliciten	

Tabla 8. Fundamentación básica del procedimiento

FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO
1. PROCEDIMIENTO :
2. OBJETIVOS :
3. BASE LEGAL :
4. MEDIDAS Y POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y DE AUTOCONTROL :
5. INFORMES:
6. FORMATOS Y DOCUMENTOS:

Tabla 9. Sugerencias e ideas para modernizar el procedimiento actual.

SUGERENCIAS E IDEAS PARA MODERNIZAR EL PROCEDIMIENTO ACTUAL	
No.	DESCRIPCIÓN

En este formato se anotará en forma numerada las sugerencias que los funcionarios consideren convenientes para mejorar, modernizar y simplificar los diferentes procedimientos levantados.

Tabla 10. Registro de procedimientos levantados

REGISTRO DE PROCEDIMIENTO LEVANTADOS	
RESPONSABLE: _____ CARGO : _____ FECHA DE ENTREGA: _____	
No.	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

Políticas estándar para las áreas comunes de las industrias

Luego de revisado el cuestionario de control interno aplicado, se procede a redactar una lista de políticas estándar que podrán ser aplicadas en las industrias analizadas para el mejoramiento de su gestión.

Políticas generales

1. La industria debe definir objetivos claros, medibles y que tengan una fecha de cumplimiento.
2. En base a los objetivos planteados se establecerán políticas sobre riesgos y controles en todos los niveles de sus operaciones, las mismas que serán son modificadas de acuerdo con las necesidades.

3. Los objetivos de la empresa deberán estar alineados con los objetivos de cada uno de los procesos.
4. Se definirán indicadores clave de desempeño para monitorear los factores del éxito.
5. Se vigilará el ambiente interno y externo de la organización con el fin de identificar los posibles riesgos que puedan impedir el logro de sus objetivos.
6. Para cada riesgo significativo identificado se planteará una respuesta por parte de la gerencia con el fin de mitigar su impacto.
7. Se redactará y comunicará un código de conducta que regule las relaciones interpersonales de los miembros de la industria basados en un marco de respeto, compromiso y responsabilidad.
8. Se definirán niveles de autoridad, con el fin de que se reporten las novedades.
9. Se implementarán canales de comunicación efectivos, que faciliten la interacción.
10. Se medirá el rendimiento de la organización y se investigarán resultados inesperados en las diferentes áreas de la industria, como: recursos humanos, procesos, satisfacción de los clientes, compras, ventas, y otros.

Políticas de recursos humanos

1. Se diseñará el perfil profesional para cada cargo o función.
2. Se definirá y desarrollará un proceso detallado para la contratación del personal.
3. Se seleccionará el personal en base a conocimientos y aptitudes que requiere el cargo.
4. Se capacitará permanentemente al personal en el área de sus funciones.

5. Se diseñará y comunicará un organigrama estructural y un funcional.
6. La remuneración del personal se determinará de acuerdo a la responsabilidad que tiene.
7. Se implementarán parámetros para medir el desempeño del personal.
8. Se practicarán encuestas periódicamente a los trabajadores con el fin de conocer el clima organizacional.
9. El ingreso y salida del personal será controlado mediante un reloj digital.
10. Se establecerán procedimientos que permitan identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores en base a los objetivos planteados.

Políticas de procesos

1. Se definirán objetivos y acciones para cada proceso.
2. Se identificarán los riesgos que impiden el logro de los objetivos del proceso.
3. Para cada riesgo existirá un control que permita mitigar su impacto.
4. Los procesos estarán documentados y serán revisados de forma permanente para actualizarlos y mejorarlos.
5. Se desarrollará una adecuada segregación de funciones entre el personal que ejecuta, revisa y aprueba los niveles de producción.
6. Se implementarán herramientas tecnológicas que permitan llevar un control sobre las cantidades producidas, saldos de insumos y entregas finales disminuyendo la carga operativa.

7. Se realizarán y documentarán inventarios periódicos tanto a insumos, productos en proceso y productos terminados.
8. Se establecerá un programa para el adecuado manejo de desperdicios o sobrantes.
9. Se identificarán procesos que no aportan ningún valor dentro de la producción y serán eliminados.
10. La planta de producción se mantendrá en perfecto estado de aseo y orden.
11. Se dispondrá de recursos destinados a la investigación y desarrollo, que buscarán mejorar e innovar los productos y las técnicas de producción.
12. La planta de producción contará con proveedores alternos de energía en caso de problemas en la fuente primaria de energía.
13. Se establecerá un cronograma de mantenimiento preventivo para la maquinaria que participa en el proceso de producción.
14. Cuando se realice la sustitución de un equipo, se solicitará y documentará tanto el aval financiero como técnico, previniendo la compra inadecuada de equipos.
15. Se realizará un seguimiento al cumplimiento de las normas de seguridad industrial.
16. Se señalarán las rutas de evacuación, la ubicación de extintores y el equipo de primeros auxilios.
17. Cuando ingrese personal externo al área de producción, se verificará que cuenten con los elementos de seguridad adecuados y sigan las reglas establecidas para la visita de la industria.

Políticas de clientes

1. Se contará con un área de servicio al cliente.
2. Se definirán los procedimientos de atención a los clientes.
3. Se capacitará permanentemente al personal encargado de atender al cliente.
4. Se dispondrá de un buzón de sugerencias y quejas y será revisado cada semana con el fin de atender a las observaciones realizadas por el cliente.
5. Se creará un archivo de cada cliente, donde se incluirá la información relevante del mismo.
6. Se desarrollará un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes.
7. Se receptorán las percepciones del cliente en lo referente a: cómo quiere que lo atiendas, cuáles son sus inclinaciones, qué quiere comprar, cómo incrementar su confianza, y otros, sus requerimientos serán atendidos con prontitud.
8. Se implementarán estrategias que le faciliten la vida al clientes, tales como: facilidad para realizar el pedido, el pago, efectuar devoluciones, realizar quejas y otros.
9. Se proporcionará un servicio de post – venta para garantizar la calidad del producto que se oferta y satisfacer al cliente.
10. Se realizará un seguimiento a los reclamos de los clientes, donde se incluye la corrección del problema causado por el producto.

Políticas de ventas

1. Se desarrollará e implementará un manual de procedimientos para ventas.
2. Se definirán políticas de precio, descuentos, otorgamiento de créditos, formas de pago y demás incentivos que aumenten los niveles de ventas.
3. Se contará con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de ventas, ejemplo: daños en el servidor que factura, pérdida de datos, caídas del internet y otras.
4. Se realizarán encuestas trimestrales de satisfacción tanto a empleados como a clientes y los resultados son tenidos en cuenta para implementar mejoras en el proceso.
5. El encargado de registrar la venta y los ingresos del efectivo no deberá tener la custodia del dinero.
6. Los perdidos se receptorán mediante internet, fax, teléfono y demás medios.
7. Se manejarán niveles mínimos de inventario para prevenir pérdidas de ventas por la falta del mismo.
8. Las facturas estarán debidamente numeradas y cumplirán con los requisitos legales.
9. Se archivarán por separado las facturas pagadas de las pendientes por cancelar.
10. Se diseñarán indicadores de gestión elaborados por personas diferentes a las que ejecutan el proceso que es medido.

Políticas de compras

1. Se diseñará e implementará un manual de procedimientos para compras.
2. Se identificarán los riesgos del proceso e implementarán controles para mitigarlos.
3. Se realizará una planeación de las compras de acuerdo con las necesidades de producción y/o venta.
4. Se definirán los requisitos de los productos que se van a comprar.
5. Se contará con un proceso de selección de proveedores en el que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:
 - Que los productos del proveedor cumplan con los requisitos de compra especificados.
 - La capacidad para realizar y entregar los suministros en el tiempo acordado y con la calidad requerida.
 - Precios favorables para la industria.
6. Para seleccionar al proveedor se evaluarán las siguientes características:
 - Los sistemas de calidad del proveedor
 - Muestras de los productos
 - Experiencia anterior con productos similares
 - Referencia escrita de otros usuarios.
7. Para la selección del proveedor por lo menos se investigarán tres y se seleccionará el que más beneficios brinde, sean estos: calidad, precio, condiciones y otros.
8. Se realizará una evaluación periódica del proveedor seleccionado en aspectos como: calidad del producto, puntualidad en la entrega, atención a los requerimientos, y otros.
9. Los encargados de las compras no tendrán acceso directo a los desembolsos de efectivo.

10. Por lo menos una vez al año se elaborará un presupuesto de compras y mensualmente se hará seguimiento a su cumplimiento, se analizarán las variaciones y se tomarán las acciones pertinentes.

11. Se contará con planes de contingencia ante posibles fallas en el proceso de compras, ejemplo: incumplimiento de los proveedores, pérdida de datos, enfermedad de alguno de los funcionarios clave, caídas del internet, desastres naturales y otros.

Políticas de inventarios

1. Se dispondrá de un manual de procedimientos para el área de inventarios.

2. Se identificarán los riesgos del proceso e implementarán controles para mitigarlos.

3. Con el fin de disminuir riesgos se realizarán las siguientes acciones:

- Conteos periódicos

- Autorizaciones para entrada y salida de inventarios.

- Políticas para provisión de inventario obsoleto, dañado y de lenta rotación.

4. Se realizarán capacitaciones al personal que participa en el proceso de acuerdo con las necesidades de entrenamiento.

5. El encargado que registra las transacciones del inventario, no autorizará entradas o salidas del mismo, no supervisará ni tendrá a su cargo la custodia del inventario.

6. El inventario estará asegurado en caso de pérdidas por incendios, robos, catástrofes y otros.

7. El inventario será almacenado en un sitio adecuado para su conservación, que tenga la temperatura e iluminación adecuadas, libre de olores y aseado.

8. El almacén o bodega deberá contar con la seguridad física adecuada.

9. Se dispondrá de un sistema que permita conocer la ubicación y cantidad del inventario en tiempo real.

10. El inventario estará etiquetado de tal forma que permita conocer: referencia, nombre, fecha de vencimiento, cantidad actual y otros.

Políticas de caja

1. Se realizarán depósitos diarios del dinero recaudado.

2. Se practicarán arqueos periódicos del efectivo.

3. Los custodios de caja contarán con pólizas de seguro.

4. El efectivo será guardado en caja fuerte cuando no sea posible realizar los depósitos inmediatamente.

5. El área donde se encuentra el efectivo deberá ser restringida y podrá ingresar sólo el personal que cuente con una autorización.

6. El puesto de cajero será rotativo.

7. Los valores recaudados serán registrados en su respectivo libro.

8. Se expedirán recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.

9. Los desembolsos de caja deberán estar respaldados por comprobantes de egreso.

Este manual podrá ser adaptado para cada una de las industrias analizadas pues es de carácter general, está sujeto a cambios y modificaciones de acuerdo a las necesidades que deberá satisfacer.

CONCLUSIONES

- El fundamento teórico relacionado con los sistemas de control interno se ha elaborado de conformidad con la importancia que tiene en las empresas industriales de la Ciudad de Riobamba y muestra lo más destacado en cuanto al control interno, políticas y procedimientos y su relación con la gestión organizacional.
- Un sistema de control interno bien implementado garantiza salvaguardar los activos, razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentos pertinentes.
- Mediante la evaluación del control interno se concluyó que existen ciertas fortalezas y debilidades en la aplicación de las políticas y procedimientos en las industrias analizadas, esto se debe a la falta de identificación del riesgo en los procesos y conlleva a numerosos problemas y pérdidas de tiempo en las actividades.
- Se diseñó un manual de control interno estándar para el área de compras como base para que las industrias desarrollen las políticas y prácticas pertinentes partiendo de sus falencias encontradas en cada área y de esta manera logren la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los directivos, empleados y todo el personal que integra las industrias analizadas que tomen la iniciativa de implementar un manual de control interno que se adopte a sus necesidades con el fin de mejorar y lograr su éxito futuro.
- La aplicación del manual de control interno estándar como una herramienta para las áreas críticas de las empresas industriales contribuirá al fortalecimiento de las mismas generando ventajas competitivas.
- Las políticas de control interno sugeridas pueden ser modificadas y actualizadas de conformidad con las necesidades y requerimientos de las distintas áreas y de acuerdo con el entorno en el que se desempeñan.
- Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se sugiere contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; dándoles a conocer sobre las políticas, procedimientos y prácticas adoptadas para que sirva de apoyo a sus labores y mejore su desempeño personal en beneficio de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Ormaechea, J. (2005). *Auditoría y Control Interno*. Madrid - España: Grupo Cultural, S.A.
- Audidores de Riesgo, R. &. (11 de 09 de 2013). Seminario Taller . *Manuales de Políticas, Procedimientos y Controles Internos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cano, M., & Lugo, D. (2005). *Auditoría Forense en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. Bogotá.
- Cepeda, G. (2000). *Auditoría y Control Interno*. Santafé de Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de Riesgos E.R.M y la Auditoría Interna*. ECOE.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II. Segunda Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Inova. (2006). *Gestión Organizacional*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de Lo que no se mide no se puede gestionar: <http://www.inovagestion.cl/web/ambito-de-accion/gestion-organizacional>
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno. Segunda Edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Perdomo Moreno, A. (2000). *Evaluación del control interno*. México: Editorial Thomson.
- Phillely, B., & Gonzalez, M. E. (2009). *Definición de políticas y procedimientos*. Recuperado el 17 de 10 de 2013, de http://www.ehowenespanol.com/definicion-politicas-procedimientos-hechos_104330/
- PricewaterhouseCoopers. (2009-2014). *Control interno: Un eficaz mecanismo para el éxito de la gestión empresarial*. Recuperado el 10 de 10 de 2013, de <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/control-interno-un-eficaz-mecanismo-para-el-exito-de-la-gestion-empresarial.jhtml>
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Hector Merino.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Control Interno: Un efectivo sistema para la empresa*. Trillas.
- Vargas Sabadías, A. (1996). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Murcia: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Whittington, R., & Kurt, P. (2005). *Principios de auditoría*. México: McGraw - Hill.